

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
СХІДНОУКРАЇНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВОЛОДИМИРА ДАЛЯ

ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ І УПРАВЛІННЯ
КАФЕДРА ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ, МЕНЕДЖМЕНТУ ТА МАРКЕТИНГУ

Ринковий М. О.

ДИПЛОМНА РОБОТА МАГІСТРА

Сєвєродонецьк, 2021

ЗАТВЕРДЖЕНО
Наказ Міністерства освіти і науки,
молоді та спорту України

СХІДНОУКРАЇНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМ. В. ДАЛЯ
(повне найменування вищого навчального закладу)

ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ І УПРАВЛІННЯ
(повне найменування інституту, назва факультету (відділення))

КАФЕДРА ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ, МЕНЕДЖМЕНТУ ТА МАРКЕТИНГУ
(повна назва кафедри (предметної, циклової комісії))

Пояснювальна записка

до дипломної роботи магістра на тему
(освітньо-кваліфікаційний рівень)

Удосконалення управління розвитком територіальних громад на засадах
формування громадянських компетентностей

Виконав: здобувач(ка) гр. ПУ-20азм
напряму підготовки (спеціальності)
281 Публічне управління та
адміністрування
(шифр і назва напряму підготовки, спеціальності)

	<u>Ринковий М.О.</u>	
	(прізвище та ініціали)	(підпис)
Керівник	<u>Христенко Л.М.</u>	
	(прізвище та ініціали)	(підпис)
Рецензент	<u></u>	
	(прізвище та ініціали)	

Зав. кафедри публічного управління,
менеджменту та маркетингу

Хандій О.О.

ЗАТВЕРДЖЕНО

Наказ Міністерства освіти і науки,
молоді та спорту УкраїниСХІДНОУКРАЇНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМ. В.ДАЛЯ

(повне найменування вищого навчального закладу)

Інститут, факультет, відділення факультет економіки і управлінняКафедра, циклова комісія кафедра публічного управління, менеджменту та маркетингуОсвітньо-кваліфікаційний рівень магістрСпеціальність 281 Публічне управління та адміністрування

(шифр і назва)

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри публічного
управління, менеджменту та маркетингуд.е.н., проф. Хандій О.О.01 жовтня 2021 рокуЗАВДАННЯ
НА ДИПЛОМНУ РОБОТУ МАГІСТРАРинковий Микола Олександрович

(прізвище, ім'я, по батькові)

Тема роботи Удосконалення управління розвитком територіальних громад на
zasadaх формування громадянських компетентностейкерівник роботи Христенко Лариса Миколаївна, к.е.н., доц.

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом вищого навчального закладу від «05» жовтня 2021 р. №144/14.012. Строк подання студентом роботи 13.12.2021 р.3. Вихідні дані до роботи наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених у сфері
формування громадянських компетентностей територіальних громад; данні звіту з
магістерського стажування за матеріалами діяльності Мереф'янської міської ТГ4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)
дослідження теоретичних основ формування громадянських компетентностей в
управлінні розвитком територіальних громад; характеристика функціонування
Мереф'янської МТГ та діагностика стану громадської участі в управлінні місцевим
розвитком; пропозиції щодо вдосконалення управління розвитком ТГ на засадах
формування громадянських компетентностей

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень)

Визначення понять громадської участі в управлінні функціонуванням і розвитком
територіальних громад; розкриття категорій, які пояснюють визначення поняття
«громадянські компетентності територіальних громад»; класифікація типів громадян
залежно від їхньої активної участі у суспільному житті громаді; рівнів участі відповідно
до класифікації Sherry Arnstein; Характеристика Мереф'янської міської територіальної
громади Харківської області; характеристика фінансово складової функціонування
Мереф'янської міської громади; пропонована модель формування громадянських
компетентностей територіальних громад у межах програмно-цільового підходу
до управління; ефекти програмно-цільового підходу в управлінні розвитком ТГ
пропонована модель формування і розвитку громадянських компетентностей
посадових осіб органів місцевого самоврядування у територіальних громадах

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв

7. Дата видачі завдання _____

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів дипломної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Затвердження та надання теми роботи	жовтень 2021 р.	
2	Обґрунтування актуальності теми роботи	жовтень 2021 р.	
3	Робота з бібліографічними джерелами, підготовка матеріалів для написання першого розділу роботи	жовтень 2021 р.	
4	Надання матеріалів по першому розділу роботи	жовтень 2021 р.	
5	Збір інформації для написання другого розділу роботи	листопад 2021 р.	
6	Надання матеріалів по другому розділу роботи	листопад 2021 р.	
7	Підготовка матеріалів та написання третього розділу роботи	листопад 2021 р.	
8	Надання матеріалів по третьому розділу роботи	грудень 2021 р.	
9	Написання висновків, заключне оформлення роботи та демонстраційних матеріалів	грудень 2021 р.	
10	Підготовка доповіді до захисту роботи	грудень 2021 р.	

Студент

_____ Ринковий М.О.
 (підпис) (прізвище та ініціали)

Керівник роботи

_____ Христенко Л.М.
 (підпис) (прізвище та ініціали)

РЕФЕРАТ

Текст стор. 109, табл. 5, рис. 11

Територіальна громада, розвиток територіальної громади, управління розвитком територіальної громади, громадянські компетентності, складові громадянських компетентностей, посадові особи органів місцевого самоврядування, громадська участь, види громадської участі, інструменти громадської участі, програмно-цільовий підхід.

У дипломній роботі магістра досліджені особливості формування громадянських компетентностей в управлінні розвитком територіальних громадах в умовах децентралізації влади; ретельно вивчено передумови становлення та сучасний стан формування громадянських компетентностей територіальних громад; надана характеристика та проаналізовані результати функціонування Мереф'янської міської територіальної громади Харківської області; досліджений стан системи управління у громаді; проведена діагностика стану громадської участі Мереф'янської громади у вирішенні питань місцевого розвитку. У частині формування пропозиції щодо вдосконалення управління розвитком територіальних громад на засадах формування громадянських компетентностей у дипломній роботі вивчене науково-прикладне забезпечення формування громадянських компетентностей територіальних громад; запропоновані моделі формування громадянських компетентностей для цілей управління розвитком територіальних громад та здійснена їх апробація у територіальних громадах Харківської області.

ЗМІСТ

ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1. ДОСЛІДЖЕННЯ ТЕОРЕТИЧНИХ ОСНОВ ФОРМУВАННЯ ГРОМАДЯНСЬКИХ КОМПЕТЕНТНОСТЕЙ В УПРАВЛІННІ РОЗВИТКОМ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД	8
1.1. Особливості формування громадянських компетентностей в управлінні розвитком територіальних громад в умовах децентралізації влади	8
1.2. Передумови становлення та сучасний стан формування громадянських компетентностей територіальних громад	22
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 1	32
РОЗДІЛ 2. ХАРАКТЕРИСТИКА ФУНКЦІОНУВАННЯ МЕРЕФ'ЯНСЬКОЇ МІСЬКОЇ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ ТА ДІАГНОСТИКА СТАНУ ГРОМАДСЬКОЇ УЧАСТІ В УПРАВЛІННІ МІСЦЕВИМ РОЗВИТКОМ	34
2.1. Загальна характеристика та результати функціонування Мереф'янської міської територіальної громади Харківської області	34
2.2. Дослідження стану системи управління у Мереф'янській міській територіальній громаді	44
2.3. Діагностика стану громадської участі Мереф'янської міської територіальної громади у вирішенні питань місцевого розвитку	53
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 2	63
РОЗДІЛ 3. ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД НА ЗАСАДАХ ФОРМУВАННЯ ГРОМАДЯНСЬКИХ КОМПЕТЕНТНОСТЕЙ	65
3.1. Науково-прикладне забезпечення формування громадянських компетентностей територіальних громад	65
3.2. Пропоновані моделі формування громадянських компетентностей для цілей управління розвитком територіальних громад	77
3.3. Апробація моделей формування і оцінювання громадянських компетентностей у вітчизняних територіальних громадах Харківської області	85
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 3	95
ВИСНОВКИ	97
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	103

ВСТУП

В Україні в рамках реформи місцевого самоврядування на засадах децентралізації виникають нові управлінські виклики для органів місцевого самоврядування об'єднаних територіальних громад, які сьогодні мають значно розширені повноваження й суттєво зміцнені фінансові спроможності.

У територіальних громадах активізувалися внутрішні процеси, а нові повноваження та ресурси додали відповідальності органам місцевого самоврядування. У свою чергу, керівництво та члени територіальних громад почали усвідомлювати, що більшість проблем, які їх турбують, може вирішитись «на місцях».

З огляду на зазначене, особлива роль в арсеналі методів реалізації керованого розвитку об'єднаних територіальних громад має приділятися громадянським компетентностям, змістовний сенс яких у даному випадку полягає в здатності громади в цілому та її активних членів свідомо і досить кваліфіковано брати участь в управлінні від імені єдиного колективного суб'єкта – територіальної громади, яка має спільні цілі, підтримувати та ухвалювати колективні рішення, що забезпечують пріоритет суспільної корисності, а не егоїстичні особистісні та групові інтереси. Саме такі компетентності здатні доповнити традиційне управління територіальними громадами новими можливостями забезпечення соціальної єдності, згуртованості об'єднаних територіальних громад, що є запорукою успіху на їх шляху до амбітних цілей розвитку.

Демократичний розвиток суспільства, залучення громадян до участі в управлінні його перетворенням є об'єктом наукового інтересу таких вчених, як: Т. Безверхнюк, О. Берданова, О. Бобровська, Є. Бородін, В. Вакуленко, О. Васильєва, П. Ворона, С. Газарян, Н. Гончарук, 21 І. Дробот, І. Ковтун, Т. Кравченко, В. Куйбіда, М. Латинін, М. Лахижа, Т. Маматова, В. Мамонова, Ю. Молодожен, Р. Плющ, Л. Прокопенко, С. Саханенко, С. Серьогін, О. Тертишна, В. Толкованов, І. Хожило, І. Чикаренко, Ю. Шаров, І. Шпекторенко та ін. [27].

Проте, незважаючи на підвищений інтерес науковців до заявленої тематики, питання формування та використання громадянських компетентностей територіальних громад у процесах розробки й прийняття рішень на місцевому

рівні є недостатньо опрацьованими.

У процесі проведення дослідження застосовувалася система загальнонаукових і спеціальних методів: системний підхід; діалектичний, аналізу та синтезу; індукція, дедукція, порівняння, аналогія та абстрагування; класифікація та узагальнення; аналітично-експертні методи; моделювання; методи емпіричних досліджень; метод експертного опитування.

Об'єктом дипломної роботи є громадянські компетентності в управлінні розвитком територіальних громадах в умовах децентралізації влади та особливості їхнього формування. Предметом дипломної роботи виступають передумови становлення та сучасний стан формування громадянських компетентностей територіальних громад. Мета дипломної роботи магістра полягає у формуванні пропозицій щодо вдосконалення управління розвитком територіальних громад на засадах формування громадянських компетентностей. Інформаційною базою для практичного дослідження виступила Мереф'янська міська територіальна громада Харківської області. Для досягнення мети у дипломній роботі вирішені такі завдання: досліджені особливості формування громадянських компетентностей в управлінні розвитком територіальних громадах в умовах децентралізації влади; ретельно вивчено передумови становлення та сучасний стан формування громадянських компетентностей територіальних громад; надана характеристика та проаналізовані результати функціонування Мереф'янської міської територіальної громади Харківської області; досліджений стан системи управління у громаді; проведена діагностика стану громадської участі Мереф'янської громади у вирішенні питань місцевого розвитку. У частині формування пропозиції щодо вдосконалення управління розвитком територіальних громад на засадах формування громадянських компетентностей у дипломній роботі вивчене науково-прикладне забезпечення формування громадянських компетентностей територіальних громад; запропоновані моделі формування громадянських компетентностей для цілей управління розвитком територіальних громад та здійснена їх апробація у територіальних громадах Харківської області.

РОЗДІЛ 1

ДОСЛІДЖЕННЯ ТЕОРЕТИЧНИХ ОСНОВ ФОРМУВАННЯ ГРОМАДЯНСЬКИХ КОМПЕТЕНТНОСТЕЙ В УПРАВЛІННІ РОЗВИТКОМ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД

1.1. Особливості формування громадянських компетентностей в управлінні розвитком територіальних громадах в умовах децентралізації влади

Територіальна громада – це складна стохастична система, управління якою має відповідати закону необхідної різноманітності. Відповідно до нього система управління повинна функціонуванням і розвитком територіальної громади повинна мати потенціал різноманітних впливів на громаду не менший, ніж різноманіття поведінки самої громади як самоорганізованої соціально-економічної системи. Тому в сучасних невизначених мінливих слабо прогнозованих умовах становлення та розвитку таких відносно нових соціальних утворень, як об'єднані територіальні громади, необхідно включати в арсенал управління додаткові управлінські важелі, які базуються, у тому числі, й на можливостях і ефектах самоорганізації. Таке управління здатне через ненасильницькі демократично м'які впливи викликати масштабні резонансні та мультиплікативні ефекти на шляхах досягнення багатоманітних цілей оновлених громад [27].

В умовах реформи децентралізації влади лише територіальні громади мають фінансові, законодавчі та адміністративні можливості для самодостатнього місцевого самоврядування. Можна констатувати, що об'єднання сільських, селищних, міських рад в потужні та спроможні територіальні громади стало невідворотним процесом. Однак масштабна реалізація реформи в Україні сформувала об'єктивну необхідність формування посадової особи місцевого самоврядування не лише освіченої, але й активної, – здатної зробити свій внесок у життя громади, країни та взяти на себе більше відповідальності [59].

В рамках реформи децентралізації виникає значна кількість нових управлінських викликів для органів місцевого самоврядування до яких окрім

адміністративно-територіальної реформи, в рамках якої формуються об'єднані територіальні громади із суттєво поліпшеною фінансовою спроможністю та значно розширеними повноваженнями, також необхідно віднести реформу системи охорони здоров'я, освітню реформу, реформу надання адміністративних послуг, реформування в сфері земельних питань та ін.

Крім того, у територіальних громадах значно активізовані внутрішні процеси, нові повноваження та ресурси, значно додали відповідальності, яка покладена на органи місцевого самоврядування, в свою чергу члени територіальних громад почали усвідомлювати, що більшість проблем, які їх турбують може вирішитись «на місцях», що стає визначальним каталізатором розвитку громадянського суспільства безпосередньо в територіальних громадах, що тягне за собою активізацію природніх процесів самоорганізації та створення нових спроможних локальних організацій громадянського суспільства [59].

Управління на рівні територіальних громад має значну специфіку саме тому, що тут природно виявляються чинники загальносистемної категорії самоорганізації та залучення громадян (їхньої громадської участі) до управління місцевим розвитком, посилення прояву дії яких є найвагомішою та найвідчутнішою перевагою децентралізації. Наявність і дія механізмів самоорганізації та громадської участі являє для управління в муніципальних утвореннях значний потенціал. Особливістю процесів самоорганізації в соціально-економічних системах є їх одночасний перебіг разом з іншими управлінськими діями, що значно ускладнює всю систему управлінських відносин. У перехідний період у соціально-економічних системах позитивний вплив процесів самоорганізації опосередковується, зокрема, політичними механізмами, які віддзеркалюють реальні можливості й межі самоорганізації суспільних ресурсів. Тому використання потенціалу самоорганізації територіальних громад вимагає вирішення в практичній площині питань взаємодії політичної, економічної, управлінської систем та механізмів самоорганізації [59].

Поняття «громадська участь», «участь громадян» або «залучення громадян» набувають дедалі більшого поширення. Зарубіжний досвід переконує, що

громадська участь – це необхідний, корисний та вкрай важливий механізм позитивного впливу громадськості на діяльність органів місцевого самоврядування. Крім того, громадська участь – це джерело додаткового інтелектуального ресурсу для ради ТГ, а тому є корисною і потрібною також і для неї [5].

Визначення понять громадської участі в управлінні функціонуванням і розвитком територіальних громад представлено у табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Визначення понять громадської участі в управлінні функціонуванням і розвитком територіальних громад [5]

Поняття	Характеристика
Демократія участі (інакше: демократія співучасті, партисипативна, партисипаторна демократія)	це такий вид демократії, який передбачає безпосередню участь членів територіальної громади в управлінні громадою
Партисипативна демократія	передбачає процес залучення широкого кола учасників до формування та функціонування відповідних політичних систем
Принципи, на яких мають базуватися інструменти учасницької / безпосередньої демократії:	<p>1) Пріоритет прав територіальної громади – метою запровадження інструментів участі є створення механізму реалізації прав членів ТГ, тому вони не можуть підлягати необґрунтованим обмеженням чи перешкодам.</p> <p>2) Чіткість процедури – визначення прав та обов’язків має бути однозначним.</p> <p>3) Простота – процедура повинна мати мінімальну кількість елементів, існування яких обумовлено практичною необхідністю для організації.</p> <p>4) Зручність процедури для участі громадян – це одна з основних умов її успішності.</p> <p>5) Достатній час – процес застосування інструменту має відбуватися у розумні строки, які, з одного боку, мають бути достатніми для повноцінної участі членів територіальної громади, а з іншого – не надто довгими, щоб питання обговорення не втратило актуальності.</p> <p>6) Публічність – інформування громадян у процесі застосування інструментів місцевої демократії має відбуватися на кожному етапі реалізації інструменту.</p> <p>7) Відкритість – механізми участі мають забезпечувати реальний вплив на прийняття рішень органами та посадовими особами місцевого самоврядування.</p> <p>8) Відповідні ресурси – реалізація механізмів участі має бути підкріплена відповідними людськими, технічними і фінансовими ресурсами для їх організації.</p> <p>9) Обов’язковість проведення – нормативно має бути визначено, в яких випадках (питаннях) інструменти підлягають обов’язковому застосуванню.</p> <p>10) Координація – оптимальне і повне використання органами й посадовими особами місцевого самоврядування однієї територіальної громади різних інструментів залучення громадян до прийняття рішень. Вибір (та й в цілому тактика проведення) має здійснюватися на користь того інструменту, який дозволить забезпечити участь усіх зацікавлених сторін. Обраний інструмент також має бути пропорційним важливості винесеного на обговорення питання.</p> <p>11) Підзвітність – органи і посадові особи, що організовують застосування механізмів, повинні, по-перше, звітувати про використання інструментів і врахування пропозицій громадськості та причин їх неврахування; по-друге, створювати та висвітлювати інформацію так, щоб була можливість для внутрішнього та зовнішнього моніторингу.</p> <p>12. Відповідальність – мають бути визначені конкретні механізми: 1) скасування рішень органів місцевого самоврядування у випадку порушення процедури чи незастосування інструменту там, де це обов’язково; 2) притягнення до юридичної відповідальності службовців, посадових осіб та депутатів [55].</p>

Фундаментальні засади реалізації форм прямої демократії закріплено у Конституції та законах України [1,7, 31]. Як відомо, в Українській Конституції закріплено статус територіальної громади (у тому числі і об'єднаної) як носія права на місцеве самоврядування: Конституція України (ст. 140) визначає місцеве самоврядування як право територіальної громади – жителів села чи добровільного об'єднання у сільську громаду жителів кількох сіл, селища та міста – самостійно вирішувати питання місцевого значення в межах Конституції і законів України. Причому, підкреслені вище слова «самостійно вирішувати питання місцевого значення» деталізуються у статті 5 Конституції України: «Стаття 5. Єдиним джерелом влади є народ. Народ здійснює владу безпосередньо і через органи державної влади та органи місцевого самоврядування» [31].

Зауважимо також, що у документі «Європейська Хартія місцевого самоврядування» (ст. 3), зазначається, що місцеве самоврядування означає право і спроможність органів місцевого самоврядування в межах закону здійснювати регулювання та управління суттєвою часткою публічних справ, які належать до їхньої компетенції, в інтересах місцевого населення».

Незважаючи на той факт, що за Європейською хартією місцевого самоврядування [11], яка була ратифікована в Україні і стала частиною національного законодавства, суб'єктом і носієм права на місцеве самоврядування є не територіальна громада, а орган місцевого самоврядування, її сучасна редакція, відома під назвою «Утрехтська декларація про добре місцеве та регіональне врядування в неспокійний час: проблеми змін» [24], вимагає від держав-учасниць забезпечення права громадськості на участь у справах місцевого органу публічного управління: Стаття 1 «Право участі у справах місцевого органу влади», Стаття 2 «Заходи зі здійснення права участі».

25 червня 1998 року у м. Орхус (Данія) від імені України було підписано Конвенцію про доступ до інформації, участь громадськості в процесі прийняття рішень та доступ до правосуддя з питань, що стосуються довкілля [23] (Орхуська Конвенція). Зважаючи на той факт, що вона була ратифікована Законом України від 6 липня 1999 року № 832-XIV, набула статусу елемента

національного законодавства. Конвенція прийнята з метою сприяння захисту права кожної людини нинішнього і майбутніх поколінь жити в навколишньому середовищі, сприятливому для її здоров'я та добробуту, кожна із Сторін гарантує права на доступ до інформації: на участь громадськості в процесі прийняття рішень; на доступ до правосуддя з питань, що стосуються навколишнього середовища, відповідно до положень зазначеної Конвенції.

Можна з впевненістю говорити про належне конституційно-правове забезпечення участі громадськості (Конституція України, Європейська Хартія місцевого самоврядування, Конвенцію про доступ до інформації, участь громадськості в процесі прийняття рішень та доступ до правосуддя з питань, що стосуються довкілля, Концепція реформи місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні, закони України «Про співробітництво територіальних громад», «Про добровільне об'єднання територіальних громад, Бюджетний і Податковий кодексів та ін.). До найбільш поширених форм прямої (безпосередньої) демократії (громадської участі) відносяться: місцеві референдуми; громадські слухання; загальні збори громадян; місцеві ініціативи; електронні петиції; бюджет участі; консультації з громадськістю та інше [5].

А отже, територіальна громада в Україні є первинним елементом системи місцевого самоврядування і поряд з іншими її елементами, як то представницькі органи місцевого самоврядування, їх виконавчі органи і посадові особи, органи самоорганізації населення тощо, покликана забезпечити захист інтересів жителів певної адміністративно-територіальної одиниці. Важливою ознакою, що характеризує територіальну громаду, є соціальні зв'язки, що виникають між її членами і які її скріплюють. Це – безпосередня й опосередкована взаємодія людей: міжособистісне спілкування, спільна праця і відпочинок, взаємні послуги, спільне користування територією та її природними ресурсами, соціальною інфраструктурою і мережами комунікацій, а також єдина система управління, постачання, розподілу [27].

В свою чергу, громадянське суспільство можна розуміти як сукупність недержавних відносин у суспільстві, що дозволяє регулювати соціальні, духовні,

етнічні, релігійні та інші відносини, де ключовим аспектом стають взаємовідносини громадянського суспільства з державою. Це модель соціальної взаємодії і соціальної організації, що створюються за участю вільних та рівних індивідів і набувають форм мережі добровільних організацій, у яких домінують громадянські цінності. Територіальна громада як суб'єкт публічного права є природним учасником саме публічно-правових відносин. Тим не менш, територіальна громада не може обмежитися участю лише в різноманітних публічно-правових відносинах, потребує законодавчого закріплення механізму її участі в державно-правовій дійсності.

У контексті реформи децентралізації влади в Україні все виразніше вимальовується проблема неготовності територіальних громад безпосередньо брати на себе відповідальність в управлінні місцевим розвитком, участь у формуванні політик реалізації стратегічних цілей. Тому все частіше говорять про формування здатності громадян здійснювати функції громадянського суспільства, про їх «громадянські компетентності». При цьому виникають наукові дискусії з приводу адекватності використання понять «компетенція» та «компетентність», які часто ототожнюють, хоча більшість науковців схиляються до думки, що смислове навантаження цих термінів відмінне одне від одного. Отже, виникає необхідність розмежувати ці поняття у контексті подальшого опрацювання підходів до забезпечення реальної здатності громад, зокрема об'єднаних, членів територіальних громад брати активну участь в управлінні, в реалізації стратегічних та щоденних завдань підтримки процесів життєзабезпечення на територіях, функцій моніторингу дій місцевої влади [27] (табл. 1.2).

Здатність громадян (членів територіальних громад) брати участь в управлінні місцевим розвитком у дипломній роботі пропонується виразити шляхом синтезу трьох базових понять: «територіальна громада», «громадянське суспільство», «компетентність/компетенція», через розкриття яких пролягає шлях до визначення поняття «громадянські компетентності територіальних громад».

Окрім неготовності громадянського суспільства брати участь в управлінні місцевим розвитком виникає проблема застарілості та неефективності існуючих

підходів. В країнах із розвинутою демократією паралельно з розвитком представницької форми демократії розвивається партисипативна демократія (демократія участі). За представницької демократії участь громадянського суспільства в більшій мірі зводиться до волевиявлення під час виборів (тобто один раз на кілька років) та у процесах лобіювання певних рішень громадськими об'єднаннями, а партисипативна демократія пропонує для громадян механізми залучення до щоденної роботи органів влади

Таблиця 1.2

Розкриття понять, які пояснюють визначення поняття «громадянські компетентності територіальних громад»

Поняття	Розкриття змісту
Територіальна громада	первинним елементом системи місцевого самоврядування і поряд з іншими її елементами, як то представницькі органи місцевого самоврядування, їх виконавчі органи і посадові особи, органи самоорганізації населення тощо, покликана забезпечити захист інтересів жителів певної адміністративно-територіальної одиниці. Важливою ознакою, що характеризує територіальну громаду, є соціальні зв'язки, що виникають між її членами і які її скріплюють. Це – безпосередня й опосередкована взаємодія людей: міжособистісне спілкування, спільна праця і відпочинок, взаємні послуги, спільне користування територією та її природними ресурсами, соціальною інфраструктурою і мережами комунікацій, а також єдина система управління, постачання, розподілу
Громадянське суспільство	сукупність недержавних відносин у суспільстві, що дозволяє регулювати соціальні, духовні, етнічні, релігійні та інші відносини, де ключовим аспектом стають взаємовідносини громадянського суспільства з державою. Це модель соціальної взаємодії і соціальної організації, що створюються за участю вільних та рівних індивідів і набувають форм мережі добровільних організацій, у яких домінують громадянські цінності
Компетенція	коло питань, в яких суб'єкт добре обізнаний або має повноваження (міра повноважень суб'єкта),
Компетентність	інтегративне поняття, що є результатом опанування численних компетенцій, що можуть цілісно реалізовуватися на практиці (реалізаційна здатність суб'єкта).
Громадянська компетентність	сукупність готовності та здатності, що дозволяють особистості активно, відповідально і ефективно реалізовувати весь комплекс громадянських прав і обов'язків у демократичному суспільстві, застосовувати свої знання і вміння на практиці.
	сукупність готовності і здібностей особистості, що дозволяють їй активно, відповідально і ефективно реалізовувати весь комплекс громадянських прав і обов'язків у демократичному суспільстві, застосовувати свої знання та вміння на практиці в житті громади
	для досягнення бажаного результату важливо усвідомити, що особливу роль у процесі формування громадянської компетентності відіграє соціальний досвід, тобто набуття громадянських навичок шляхом активної участі у суспільному житті
Громадянські компетентності територіальних громад	певний рівень демократичного розвитку громади, який породжує такий стиль колективної поведінки її членів, що при ухваленні колективних рішень орієнтує на сучасні демократичні цінності, прагнення, вимоги, традиції, спирається при цьому на особистісні знання, уміння, навички, досвід членів громади і, у сукупності, обумовлює здатність брати активну й кваліфіковану участь у здійсненні керованого розвитку територіальної громади для реалізації динамічного комплексу її потреб

Найбільш вдало проблематику, наведену в «Концепції реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні» [41] можна визначити як громадянські компетентності територіальної громади, що поєднує в собі такі терміни державного управління, як «громадянське суспільство», «територіальна громада» та «компетенція/компетентність».

Спершу терміни «компетентність» і «компетенція» як у наукових дослідженнях, так і в практиці роботи служб персоналу використовувалися як синоніми. Однак, на думку Ч. Вудруфа, слід розрізняти зазначені поняття:

компетентність – це поняття стосується людини, воно передбачає аспекти поведінки, що стоїть за компетентним виконанням роботи;

компетенція – це поняття стосується роботи, сфери професійної діяльності, в якій людина є компетентною [66].

Таблиця 1.3

Висвітлення понять «компетентність» / «компетенція»

«Компетентність» / «competence»	«Компетенція» / «competentia»
У перекладі на англійську латинське «competence» означає: здатність, уміння; компетенція, повноваження [64].	«добра обізнаність із чим-небудь»; «коло повноважень якої-небудь організації, установи, особи»; «коло питань, в яких хто-небудь добре обізнаний»; «коло чийхось повноважень, прав»; «коло повноважень, наданих законом, статутом або іншим актом конкретному органу або посадовій особі»; «знання і досвід у певній галузі»; «коло питань, явищ, в яких дана особа авторитетна, має досвід, знання»; «коло повноважень, галузь належних для виконання ким-небудь питань, явищ» [38; 44; 56].
Тлумачні словники англійської мови трактують це поняття як відповідність, достатність, уміння виконувати певну роботу, завдання та обов'язок; розумові здібності або загальні уміння та навички [63]	
поняття стосується людини, воно передбачає аспекти поведінки, що стоїть за компетентним виконанням роботи [66]	
1) корисний для опису того типу поведінки (тих його аспектів), який потрібен організації для досягнення високого рівня ефективності; 2) опис тих знань і вмінь, які очікуються від працівника для ефективного виконання його обов'язків [3].	поняття стосується роботи, сфери професійної діяльності, в якій людина є компетентною [66]
інтегративне поняття, що є результатом опанування численних компетенцій, що можуть цілісно реалізовуватися на практиці (реалізаційна здатність суб'єкта).	коло питань, в яких суб'єкт добре обізнаний або має повноваження (міра повноважень суб'єкта)

Англієць М. Армстронг схиляється до думки, що термін компетентність, по-перше, корисний для опису того типу поведінки (тих його аспектів), який

потрібен організації для досягнення високого рівня ефективності. Це поняття допомагає сконцентрувати увагу на ключових питаннях поведінки, що впливають на результати. По-друге, поняття компетентність можна використовувати для опису тих знань і вмінь, які очікуються від працівника для ефективного виконання його обов'язків [3].

Тлумачення поняття компетентність в українських та російських словниках хоча дещо й відрізняються за своїм змістом, але містять загальні аспекти: 1) який має достатні знання в якій-небудь галузі; який з чим-небудь добре обізнаний; тямущий; який ґрунтується на знанні; кваліфікований; 2) який має певні повноваження; повноправний, повновладний; знаючий, обізнаний, авторитетний в якій-небудь галузі; який володіє компетенцією; обізнаний, визнаний знавець з певного питання; який володіє компетенцією, повноправний [38; 44; 56].

Аналіз понять компетенція і компетентність дає підстави зробити наступні висновки: компетенція – це коло питань, в яких суб'єкт добре обізнаний або має повноваження (міра повноважень суб'єкта), а компетентність – це інтегративне поняття, що є результатом опанування численних компетенцій, що можуть цілісно реалізовуватися на практиці (реалізаційна здатність суб'єкта).

Проблема становлення демократичного, громадянського суспільства вимагає розгляду питання стосовно того, якими ж мають бути знання та вміння громадян для утвердження такого типу суспільства та успішної самореалізації в ньому, тобто питання громадянської компетентності

Значимість громадянської компетентності, її структура та критерії, умови формування осмислюються в працях цілого ряду західних і вітчизняних вчених - політологів, соціологів. Отже, і відповідь на питання про ідеал громадянської поведінки шукали видатні мислителі від давнини до сьогодення: Платон, Аристотель, М. Аврелій, Н. Макіавеллі, Дж. Локк, І. Кант, Ю. Габермас та ін.

Дослідження змісту та особливостей формування громадянської компетентності знайшли своє відображення у численних наукових працях дослідників, зокрема в працях Г. Алмонда, С. Верби, С. Вирового, Р. Даля, І. Зимньої, Х. Мюнклера, Ю. Підлісної, О. Пометун, В. Степаненка, А. Хуторського, В. Шахрай та ін.

Серед дослідників, які вивчають питання компетенцій та компетентностей державних службовців у сфері державного управління можна назвати Н. Демедишина, Г. Кушнірова, Н. Липовську, О. Марценюк, О. Слюсаренко, В. Сороко та ін.

Як зазначає Ю. Підлісна, в широкому розумінні громадянська компетентність виступає як різновид соціальної компетентності, як функція громадянського суспільства, що генерує ґрунт для ефективної і успішної діяльності особистості, соціальних груп і всього суспільства в цілому. У вузькому розумінні громадянська компетентність виступає як параметр діяльності особистості, що соціалізована під впливом громадянських цінностей, норм і правил, і який відображається в наявності знань, навичок і вмінь стосовно політичної сфери [58].

Громадянська компетентність – це сукупність готовності та здатності, що дозволяють особистості активно, відповідально і ефективно реалізовувати весь комплекс громадянських прав і обов’язків у демократичному суспільстві, застосовувати свої знання і вміння на практиці.

Посилаючись на ці підходи громадянська компетентність визначається як сукупність готовності і здібностей особистості, що дозволяють їй активно, відповідально і ефективно реалізовувати весь комплекс громадянських прав і обов’язків у демократичному суспільстві, застосовувати свої знання та вміння на практиці в житті громади [27].

Для досягнення бажаного результату важливо усвідомити, що особливу роль у процесі формування громадянської компетентності відіграє соціальний досвід, тобто набуття громадянських навичок шляхом активної участі у суспільному житті. При цьому, громадянське суспільство – це той елемент системи суспільного устрою, що покликаний постійно орієнтувати владу на служіння людям, а територіальна громада – базовий елемент зазначеної системи, де має відбуватися прояв взаємозв’язку влада-громадянське суспільство та «споживатися» результати такої взаємодії [27].

Можна впевнено стверджувати, що найкращою базою для формування громадянських компетентностей є територіальна громада, де інтереси громадянського суспільства найбільш яскраво виражені і зв’язок влади та

громадянського суспільства найбільш тісний. На цьому базовому рівні вироблення й реалізація спільних політик найбільш реальні, прикладом чому може стати формування спільних цілей та програм для їх реалізації.

Більшість науковців, що вивчають ключові компетентності, звертають увагу на їх багатосторонній, різноплановий та системний характер. Дослідження проблематики ключових компетентностей охоплює надзвичайно широку сферу; зустрічаються дослідження в різних категоріях (особистість, організація), різних сферах (бізнес, освіта, державне управління) та на різних рівнях (локальний, національний, загальноєвропейський). Треба зазначити, що навіть про єдиний семантичний простір поняття «ключові компетентності» важко казати: їх називають в різних джерелах по-різному - ключові, базові, універсальні, транспредметні, метапрофесійні, систематичні та інші [2].

Відомо, що кількість ключових компетенцій у різних науковців варіюється від трьох до ста сорока. Найбільш вдалим та адаптивним для територіальної громади є підхід Стіва Ваддела, який зазначає, що існує трисекторна модель компетентностей [65]. Проектуючи зазначену модель на територіальну громаду, можна виділити наступні ключові сектори компетентностей: управлінські, економічні, громадянські, які і формують повний спектр компетентностей територіальних громад (рис. 1.1.).



Рис. 1.1. Трисекторна модель компетентностей Ст. Ваддела

Дослідження про сутність ключових компетентностей «громадянської активності» проводилося з використанням трьох підходів: 1) науковий огляд літератури, внаслідок якого було виділено три ключові групи громадянських компетентностей – це: громадянські знання, громадянські вміння та досвід; 2) огляд відповідних національних доповідей і шкал вимірювання, внаслідок якого було виділено такі ключові групи громадянських компетентностей: громадянські знання, вміння, диспозиція, практика/дії; 3) огляд існуючих навчальних програм, за яким виділено наступні групи компетентностей: громадянські знання, громадянські вміння, громадянські цінності, громадянська практика [62]. Кожен із підходів до дослідження ключових компетентностей «громадянської активності» виявив особливу роль практичного досвіду у процесі їх формування, тобто набуття громадянських навичок шляхом активної участі у суспільному житті.

На основі проведеного термінологічного аналізу, можна запропонувати наступне визначення: громадянські компетентності територіальних громад – це певний рівень демократичного розвитку громади, який породжує такий стиль колективної поведінки її членів, що при ухваленні колективних рішень орієнтує на сучасні демократичні цінності, прагнення, вимоги, традиції, спирається при цьому на особистісні знання, уміння, навички, досвід членів громади і, у сукупності, обумовлює здатність брати активну й кваліфіковану участь у здійсненні керованого розвитку територіальної громади для реалізації динамічного комплексу її потреб [Кандрат].

З огляду на все вищезазначене, особлива роль в арсеналі методів реалізації керованого розвитку об'єднаних територіальних громад має приділятися громадянським компетентностям, змістовний сенс яких у даному випадку полягає в здатності громади в цілому та її активних членів свідомо і досить кваліфіковано брати участь в управлінні від імені єдиного колективного суб'єкта – територіальної громади, яка має спільні цілі, підтримувати та ухвалювати колективні рішення, що забезпечують пріоритет суспільної корисності, а не егоїстичні особистісні та групові інтереси. Саме такі компетентності здатні доповнити

традиційне управління розвитком територіальних громад новими можливостями забезпечення соціальної єдності, згуртованості об'єднаних територіальних громад, що є запорукою успіху на їх шляху до амбітних цілей розвитку.

До цього, об'єктивно закономірним є включення до складу системи компетентностей територіальної громади: освіти для демократичного громадянства та освіти з прав людини. Результатом опанування зазначеного інформаційного контенту має стати система нового типу компетентностей колективу та посадових осіб органів місцевого самоврядування – громадянських компетентностей. Отже, в цьому процесі так само важливим елементом, який може прискорити розвиток територій і адекватної системи місцевого самоврядування в конкретній громаді, є формування громадянських компетентностей територіальної громади [59].

Сьогодні пропонується значна кількість підходів до демократичного соціально-економічного розвитку територій [43, 29, 30, 54]. Значення цих підходів для формування громадянських компетентностей територіальних громад має не тільки науковий, але й практичний характер, оскільки вони враховують сучасні тенденції та відображають найбільш проблемні моменти в реакції суб'єктів управління. Для забезпечення і підтримки ефективного функціонування і розвитку територіальної її колектив та органи місцевого врядування мають володіти громадянськими компетентностями, складові яких – це: громадянські знання (основи інтегрованих знань про права людини, демократію; про засади становлення громадянського суспільства; про особливості реалізації територіального соціально-економічного та ін. розвитку в умовах реформ; про основи та технології роботи з громадськістю у процесі управління місцевим розвитком громади); уміння і навички (здатність: орієнтуватися у проблемах сучасного суспільно-політичного життя; застосовувати демократичні технології прийняття рішень; критичного мислення; проектного менеджменту; використання інформаційно-комунікаційних технологій у діяльності; аналізу інформації для реалізації ефективного управління місцевим розвитком ТГ; моніторингу стану розвитку ТГ для прийняття дієвих рішень; комунікативних навичок); громадянські цінності, що характеризують їх як громадян України і патріотів [29, 43].

Таким чином, територіальна громада в Україні є первинним елементом системи місцевого самоврядування і поряд з іншими її елементами, як то представницькі органи місцевого самоврядування, їх виконавчі органи і посадові особи, органи самоорганізації населення тощо, покликана забезпечити захист інтересів жителів певної адміністративно-територіальної одиниці. Важливою ознакою, що характеризує територіальну громаду, є соціальні зв'язки, що виникають між її членами і які її скріплюють. Сьогодні пропонується значна кількість підходів до соціально-економічного розвитку територій. Особлива роль в арсеналі методів реалізації керованого розвитку об'єднаних територіальних громад має приділятися громадянським компетентностям, змістовний сенс яких у даному випадку полягає в здатності громади в цілому та її активних членів свідомо і досить кваліфіковано брати участь в управлінні від імені єдиного колективного суб'єкта – територіальної громади, яка має спільні цілі, підтримувати та ухвалювати колективні рішення, що забезпечують пріоритет суспільної корисності, а не егоїстичні особистісні та групові інтереси. Саме такі компетентності здатні доповнити традиційне управління розвитком територіальних громад новими можливостями забезпечення соціальної єдності, згуртованості об'єднаних територіальних громад, що є запорукою успіху на їх шляху до амбітних цілей розвитку. Управління розвитком на рівні територіальних громад має значну специфіку саме тому, що тут природно виявляються чинники загальносистемної категорії самоорганізації та залучення громадян (їхньої громадської участі) до управління місцевим розвитком, посилення прояву дії яких є найвагомішою та найвідчутнішою перевагою децентралізації. До складу громадських компетентностей відносять: громадянські знання; уміння і навички (здатність: орієнтуватися у проблемах сучасного суспільно-політичного життя; застосовувати демократичні технології прийняття рішень; критичного мислення; проектного менеджменту; використання інформаційно-комунікаційних технологій у діяльності; аналізу інформації для реалізації ефективного управління місцевим розвитком ТГ; моніторингу стану розвитку ТГ для прийняття дієвих рішень; комунікативних навичок); громадянські цінності, що характеризують їх як громадян України і патріотів.

1.2. Передумови становлення та сучасний стан формування громадянських компетентностей територіальних громад

Однією з найбільш актуальних потреб сучасного українського суспільства є сталий розвиток територіальних громад, що потребує ефективного управління з боку колективу громади та посадових органів місцевого врядування, які володіють громадянськими компетентностями.

Зарубіжний і вітчизняний досвід свідчить про те, що без участі громадян регіональна політика перетворюється в байдуже «управління територіями». Для того, щоб забезпечити реалізацію демократичних стандартів громадської участі, держава має створити умови для активної участі громадськості у виробленні державної політики. Відповідно необхідно виробити ефективні механізми інформування громадськості про діяльність органів державної влади та органів місцевого самоврядування, тим самим сприяючи її участі у виробленні, обговоренні та прийнятті як загальнодержавних рішень, так і рішень на рівні територіальної громади, а також у здійсненні контролю за їх реалізацією [10].

Коли говорять про громадську участь, насамперед мова йде про реальну можливість громадян публічно висловлювати свою позицію, а подекуди й відстоювати її, консолідуючись з однодумцями з метою обміну думками, пропаганди своїх поглядів та ефективного здійснення організаційного впливу на органи влади. Іншими словами, принцип громадської участі полягає в тому, що інтереси всіх верств населення через участь громадськості повинні бути представлені в політичному процесі та враховуватися при підготовці та прийнятті владних рішень [10].

Інтегруючи різні підходи та трактування, поняття громадська участь можна визначити як систему дій, методів, інструментів та механізмів (об'єднаних логікою відповідного алгоритму) участі громадян у визначенні та розв'язанні їхніх проблем.

Залучення громади до прийняття рішень – це складний процес. Участь громадян є ключовим елементом у забезпеченні легітимності та сталості рішень

органів місцевого самоврядування. Тож, ефективність перебігу цього процесу, перш за все, залежить від типів громадян відповідно до їхньої активності у громаді (рис. 1.2).

Особисто відповідальний громадянин	Громадянин- учасник	Громадянин, орієнтований на справедливість
<p>Громадянин відповідальний у своїй громадській діяльності</p> <p>офіційно працевлаштований та платить податки</p> <p>дотримується законів</p> <p>волонтерить</p> <p>Аби вирішити соціальні проблеми та вдосконалити суспільство, люди повинні мати гарний характер, бути відповідальними, законслухняними</p>	<p>Громадянин активний учасник та організатор заходів у громаді</p> <p>організує діяльність громади</p> <p>знає, як працюють державні агенції</p> <p>знає стратегії виконання колективних рішень та завдань</p> <p>Аби вирішити соціальні проблеми та вдосконалити суспільство, люди мають активно долучатися до дій, бути лідерами в межах громади</p>	<p>Громадянин критично оцінює соціальні, політичні та економічні структури</p> <p>активна протидія проявам несправедливості</p> <p>обізнаний про методи досягнення системних змін</p> <p>Аби вирішити соціальні проблеми, удосконалити суспільство, люди повинні дебатовати, змінювати системи та структури нерівності</p>

Рис. 1.2. Класифікація типів громадян залежно від їхньої активності у громаді

Іншим ключовим аргументом є той факт, що тільки тісна взаємодія з громадянами допомагає владі виробити кращі шляхи для самовдосконалення та покращення якості своєї роботи.

Безпосередньо сам процес залучення громади до прийняття управлінських рішень можна класифікувати по-різному в залежності від рівня впливу суспільства на ухвалення рішень. Наприклад, відповідно до класифікації Sherry Arnstein, наведеної на рис. 1.3, є вісім рівнів громадської участі [10, 57].

Перші два рівні характеризуються підміною реальної громадської участі, її імітацією владою (підміною мети, відсутністю альтернативних варіантів рішень, відсутністю зворотного зв'язку, маніпуляційними підходами тощо).

Імітація взаємодії з громадськістю на рівні маніпуляції і «терапії» часто породжує конфлікти і не задовольняє потреби громади. Зрозуміло, що рівень впливовості громадськості в цьому випадку є практично нульовим.

Третій і четвертий рівні – рівні обмеженої участі громадськості, які

характеризується можливістю громадян отримувати інформацію та висловлювати свої думки без гарантії, що їх думки вплинуть на суб'єкта ухвалення управлінських рішень. Рівень впливовості громадськості в цьому випадку є обмеженим.



Рис. 1.3. Рівнів участі відповідно до класифікації Sherry Arnstein

Деяке (обмежене, часткове) врахування думки громадськості передбачає п'ятий рівень.

Шостий, сьомий і восьмий рівні характеризують реальну участь громадян у процесі планування й ухвалення рішень. Тут може бути громадська участь в широкому діапазоні взаємодії: від партнерської участі в переговорному процесі з метою досягнення компромісу з владою – до ухвалення важливих управлінських рішень через референдум. Це є найвищий рівень впливовості громадськості, рівень суттєвого впливу на прийняття управлінських рішень з тієї чи іншої проблеми.

Є більш проста схема класифікації процесу громадської участі в залежності від рівня впливу суспільства на ухвалення рішень: 1) делегування – влада, не аналізуючи суспільні потреби, не визначаючи способи вирішення існуючих проблем, виконує завдання громадськості та підтримує незалежні громадські ініціативи, діяльність організацій громадянського суспільства; 2) спільна

реалізація – спільна (влади та громадськості) ідентифікація потреб громади, їх спільна реалізація через узгоджені партнерські програми; 3) спільне ухвалення рішень – влада у співпраці з громадськістю та організаціями ідентифікує їх потреби, а також на партнерській основі приймає остаточне рішення щодо вирішення відповідних проблем; 4) консультації – надання представникам громади одного чи декількох варіантів вирішення проблеми з метою отримання їх думки та врахування її в процесі прийняття остаточного рішення; 5) інформування громадян про плани органів публічної влади – односторонній потік інформації (за певних умов може бути трансформованим у двосторонній потік інформації для налагодження зворотного зв'язку з метою дослідження суспільної думки).

Зазначені рівні впливовості не є альтернативними: кожний вищий рівень впливовості, зрозуміло, поглинає нижчі рівні впливовості. Рівень впливовості громадської участі має бути адекватним рівню соціальної вагомості того чи іншого проекту, який планує реалізувати влада. Інакше – соціальної напруги в громаді, суспільстві, державі не уникнути. Про це влада повинна пам'ятати завжди, постійно створюючи всі можливості доступу для громадськості до всебічної інформації про плани та дії влади, а також реальні механізми та процедури впливу громадськості.

В демократичних країнах існують різні форми залучення громадян до процесу створення рішень на місцевому рівні. Канадські дослідники Т. Беклей, Дж. Паркінс та Ш. Шепард запропонували таку класифікацію форм громадської участі: 1) непряма участь (процес, який не передбачає персональну комунікацію, не «обличчям до обличчя»); 2) пряма участь (процес безпосередньо прямої персональної комунікації учасників, «обличчям до обличчя»); 3) новітні форми участі (електронні та інтернетні дистанційні форми участі).

Необхідною складовою цього процесу є сприяння підвищенню рівня активного громадянства через механізми та інструменти громадської участі, вибудовування дієвих каналів комунікації на рівні «громада – влада», а також синергійний ефект в практиці оцінки соціальних процесів та ефективності управління соціально-економічним та культурним розвитком об'єднаних

територіальних громад (табл. 1.4).

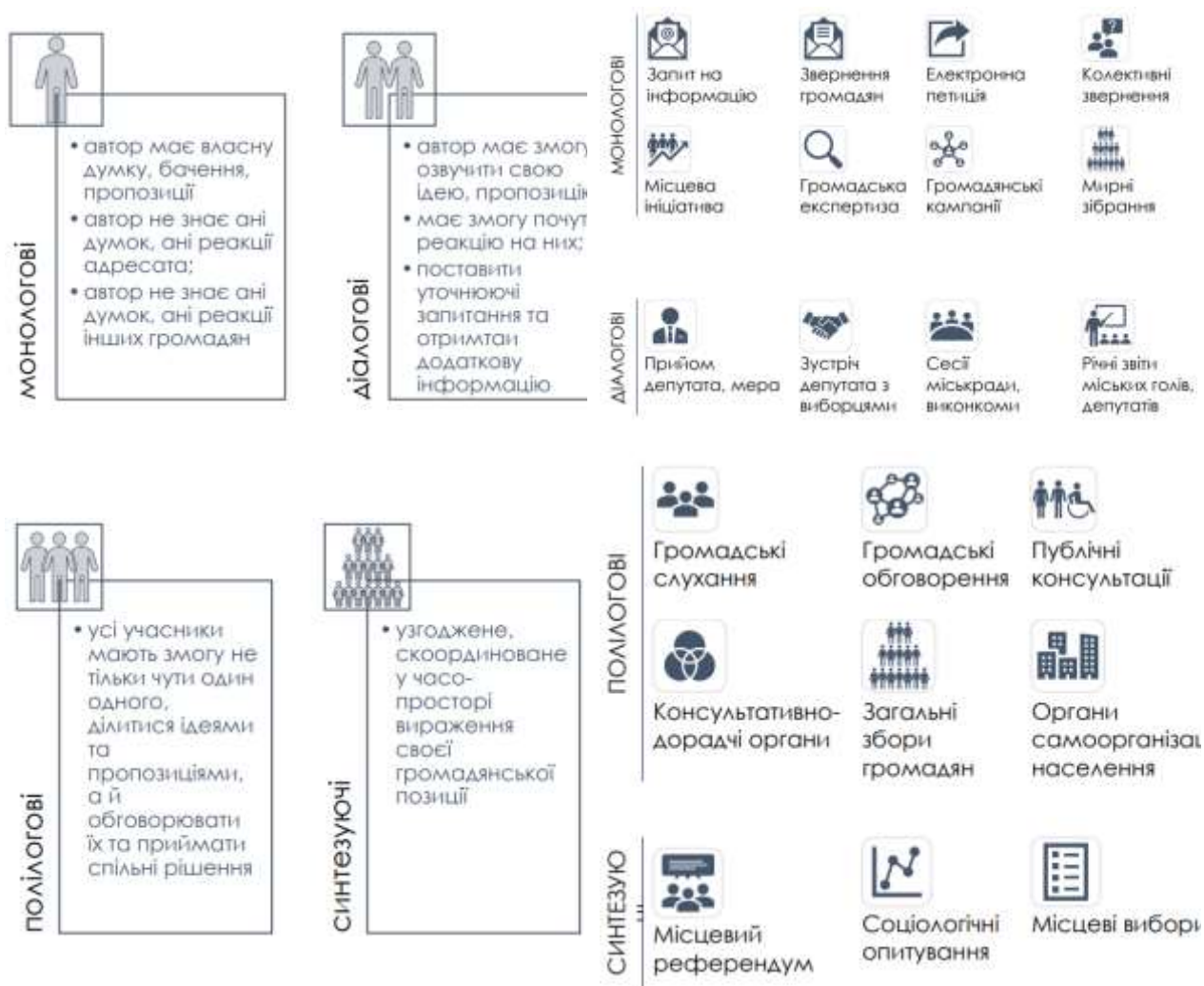


Рис. 1.4. Інструменти громадської участі та їх різновиди

Тож, сучасному суспільству з його швидкими змінами потрібні люди (громадяни), участь яких в управлінні розвитком громади базується громадянських компетентностях. Більш того, «проблема формування та підвищення рівня громадянської компетентності існує не тільки в новостворених демократіях, але і в тих країнах, де демократичні інститути існували протягом стількох років, що, як досі вважалося, розвиток їх системи можна було вважати завершеним. Але ми дійсно зацікавлені в серйозному розвитку демократії, ми зобов'язані шукати шляхи реального підвищення компетентності громадян» [13].

Р. Даль пропонує наступне умовне вирішення проблеми підвищення рівня громадянської компетентності в демократичних країнах: громадянам

забезпечується мінімальний необхідний рівень знань, який гарантує свого роду мінімальну політичну грамотність. Рівень їх розуміння проблем постійно підвищується за рахунок широкої доступності, надійної і дешевої інформації через масс-медіа [13].

Громадянська компетентність характеризується балансом активного включення в суспільно-громадські процеси в період посилення їх значущості у житті як окремих громадян, так і в житті всього суспільства (громади) та певною часткою пасивності при відносній неактуальності таких процесів. Це такий рівень громадянської культури, який відзначається спрямуванням до згоди, консенсусу, толерантності, прагненням не лише давати оцінку суспільним явищам, але і здійснювати посильні дії щодо їх удосконалення, сприйняттям соціального світу більшою мірою раціональними, ніж афективно - почуттєвими способами (хоча позитивна емоційно-почуттєва складова є важливою в громадянській компетентності особистості) [27].

Партнерські стосунки органів державної влади і громадян передбачають для громадян можливість обговорювати рішення і генерувати ідеї щодо напрямку політичного курсу, а для уряду - врахування пропозицій громадян під час прийняття остаточного рішення. При налагодженні цього дієвого діалогу та плідного партнерства стане можливим врахування громадської думки та залучення населення до розв'язання місцевих проблем. А це, у свою чергу, сприятиме не лише підвищенню рівня довіри до органів місцевої влади, але й взагалі забезпечить докорінні зміни в управлінні територіальними громадами

Основними підходами до формування і розвитку громадських компетентностей територіальних громад є, перш за все, освіта громадян та запровадження проектного менеджменту [27]:

- 1) Освіта громадян. Провідну роль у реалізації громадянської освіти відіграють освітньо-виховні заклади (формальної і неформальної освіти). На становлення громадянської свідомості впливає також діяльність політичних партій, громадських організацій та асоціацій (молодіжних, жіночих, правозахисних, екологічних тощо). Сприяти досягненню цілей громадянської освіти значною

мірою покликані різноманітні неурядові організації на основі підтримки організації виховних заходів, конкурсів, семінарів, тренінгів, грантових програм. Виконувати завдання громадянської освіти та просвіти мали б також засоби масової інформації, пропагуючи суспільно значущі ідеї громадськості, публікуючи відповідні матеріали, випускаючи навчальні теле- та радіопередачі та ін.

Громадянська освіта є цілісним, безперервним процесом навчально-виховної роботи, спрямованим на формування громадянина, який розуміє і застосовує права та обов'язки, підтримує тих, хто реально може забезпечити його інтереси; вона зосереджена на питаннях функціонування основних сфер суспільного життя і відповідно структурних елементів суспільствознавства, є самодостатньою. Важливим у процесі громадянської освіти є усвідомлення громадянами своєї значущості та здатності діяти в контексті власних інтересів. Наслідком і результатом громадянської освіти має бути формування людини, яку характеризують відчуття власної гідності, шанування прав людини і вміння їх захищати. Про права людини не достатньо лише знати, необхідно навчитися сприймати їх як беззаперечну цінність - власну і загальну [40].

Сутність демократичної громадянської освіти полягає у наданні кожній особистості знань, необхідних для існування й ефективного функціонування в сучасному суспільстві, які визначають його громадянську компетентність.

Для досягнення бажаного результату важливо усвідомити, що до розвитку громадянської компетентності особистості мають залучитись усі соціальні інститути: держава, громадянське суспільство, школа, місцева громада і громадські організації, сім'я, засоби масової інформації та ін.

У цьому контексті особливого значення набуває утвердження принципів демократичного врядування у місцевих громадах через поширення знань з освіти для демократичного громадянства та освіти з прав людини. Освіта для розвитку демократії в Україні є комплексним напрямом державно-громадської діяльності, спрямованим на реалізацію впродовж життя людини широкого спектра підходів, програм, ініціатив, серед яких основне місце займають Освіта для демократичного громадянства та Освіта з прав людини [49].

Громадянська освіта спрямована на навчання і виховання громадян, їхню подальшу компетентну дієву участь у суспільному житті, є важливою складовою формування органами влади та основними суб'єктами громадської думки та позитивного ставлення до співпраці. Громадянська компетентність особистості як мета громадянської освіти включає в себе сукупність здібностей, що дозволяють активно, відповідально і ефективно реалізовувати весь комплекс громадянських прав і обов'язків у демократичному суспільстві [46].

В Україні реалізується низка ініціатив, спрямованих на посилення демократизації українського суспільства, розширення практики демократичного врядування. Однією з таких ініціатив є швейцарсько-український освітній проект «Розвиток громадянських компетентностей в Україні» фОССЦ), який реалізується в Україні в рамках Швейцарської стратегії співробітництва для України на 2011-2014 роки, а саме – напрямку «Місцеве самоврядування і публічні послуги». Головною метою проекту є підтримка сталого розвитку громадянського суспільства за допомогою поширення знань про освіту для демократичного громадянства та освіти з прав людини в Україні [49].

Щодо форм освіти, то у багатьох випадках високоефективними на практиці є семінари-тренінги. Серед методів розвитку демократії, активізації суспільства, формування культури прав людини, захисту та просування інтересів різноманітних суспільних груп все більшої популярності набуває форум-театр [46]. Основною ідеєю форум-театру є показ суспільству необхідності участі кожної людини у побудові кращого майбутнього, роз'яснення людям, що у більшості випадків покращення їхнього життя і зміни соціальної ситуації у 90 країні залежить від них самих.

Громадянська освіта є цілісним, безперервним процесом навчально-виховної роботи, спрямованим на формування громадянина, який розуміє і застосовує права та обов'язки, підтримує тих, хто реально може забезпечити його інтереси; вона зосереджена на питаннях функціонування основних сфер суспільного життя і відповідно структурних елементів суспільствознавства, є самодостатньою. Важливим у процесі громадянської освіти є усвідомлення

громадянами своєї значущості та здатності діяти в контексті власних інтересів. Наслідком і результатом громадянської освіти має бути формування людини, яку характеризують відчуття власної гідності, шанування прав людини і вміння їх захищати. Про права людини не достатньо лише знати, необхідно навчитися сприймати їх як беззаперечну цінність – власну і загальну [40].

2) Ще однією формою розвитку громадянських компетентностей є розробка та реалізація спільних проєктів, що залучає більшу кількість населення до співпраці, підвищує зацікавленість населення до питань розвитку місцевого самоврядування, встановлює зворотній зв'язок із громадою. Розуміння особою своєї причетності до територіальної громади і можливості у зв'язку з цим брати участь у вирішенні питань місцевого значення є показником сформованого громадянського суспільства. Сьогодні питання використання проєктних технологій набуває особливої актуальності, адже практика свідчить, що запровадження інструментів проєктного менеджменту в органах влади здійснюється не системно й нерегулярно [9].

Досвід країн західної демократії демонструє, що саме проєктний підхід займає в реалізації стратегій місцевого розвитку надзвичайно важливе місце. Саме він допомагає впорядковано і системно реалізувати стратегічні пріоритети розвитку території і досягти соціально-економічних вигод територіальної громади, особливо в умовах ресурсних обмежень. Адже розвиток місцевого самоврядування в Україні стримується, насамперед, економічними чинниками, відсутністю достатніх матеріальних та фінансових ресурсів для здійснення завдань і функцій місцевого самоврядування [27].

Проєктний менеджмент, при втіленні його через громадські організації, професійні та творчі спілки, організації роботодавців, благодійні і релігійні організації, органи самоорганізації населення, недержавні засоби масової інформації та інші непідприємницькі товариства і установи, легалізовані відповідно до законодавства, здатен сформувати відчуття спільної з владою діяльності в інститутах громадянського суспільства, сприяти посиленню громадянської активності та відповідальності.

Таким чином, однією з найбільш актуальних потреб сучасного українського суспільства є сталий розвиток територіальних громад, що потребує ефективного управління з боку колективу громади та посадових органів місцевого врядування, які володіють громадянськими компетентностями. Зарубіжний і вітчизняний досвід свідчить про те, що без участі громадян регіональна політика перетворюється в байдуже «управління територіями». Інтегруючи різні підходи та трактування, поняття громадська участь можна визначити як систему дій, методів, інструментів та механізмів (об'єднаних логікою відповідного алгоритму) участі громадян у визначенні та розв'язанні їхніх проблем. Залучення громади до прийняття рішень – це складний процес. Участь громадян є ключовим елементом у забезпеченні легітимності та сталості рішень органів місцевого самоврядування. Тож, ефективність перебігу цього процесу, перш за все, залежить від типів громадян відповідно до їхньої активності у громаді. Іншим ключовим аргументом є той факт, що тільки тісна взаємодія з громадянами допомагає владі виробити кращі шляхи для самовдосконалення та покращення якості своєї роботи. Безпосередньо сам процес залучення громади до прийняття управлінських рішень можна класифікувати по-різному в залежності від рівня впливу суспільства на ухвалення рішень. Необхідною складовою цього процесу є сприяння підвищенню рівня активного громадянства через механізми та інструменти громадської участі, вибудовування дієвих каналів комунікації на рівні «громада – влада». Тож, сучасному суспільству з його швидкими змінами потрібні люди (громадяни), участь яких в управлінні розвитком громади базується на громадянських компетентностях. Громадянська компетентність характеризується балансом активного включення в суспільно-громадські процеси в період посилення їх значущості у житті як окремих громадян, так і в житті всього суспільства (громади) та певною часткою пасивності при відносній неактуальності таких процесів. Основними підходами до формування і розвитку громадських компетентностей територіальних громад є, перш за все, освіта громадян та запровадження проектного менеджменту.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 1

Територіальна громада в Україні є первинним елементом системи місцевого самоврядування і поряд з іншими її елементами, як то представницькі органи місцевого самоврядування, їх виконавчі органи і посадові особи, органи самоорганізації населення тощо, покликана забезпечити захист інтересів жителів певної адміністративно-територіальної одиниці. Важливою ознакою, що характеризує територіальну громаду, є соціальні зв'язки, що виникають між її членами і які її скріплюють. Сьогодні пропонується значна кількість підходів до соціально-економічного розвитку територій. Особлива роль в арсеналі методів реалізації керованого розвитку об'єднаних територіальних громад має приділятися громадянським компетентностям, змістовний сенс яких у даному випадку полягає в здатності громади в цілому та її активних членів свідомо і досить кваліфіковано брати участь в управлінні від імені єдиного колективного суб'єкта — територіальної громади, яка має спільні цілі, підтримувати та ухвалювати колективні рішення, що забезпечують пріоритет суспільної корисності, а не егоїстичні особистісні та групові інтереси. Саме такі компетентності здатні доповнити традиційне управління розвитком територіальних громад новими можливостями забезпечення соціальної єдності, згуртованості об'єднаних територіальних громад, що є запорукою успіху на їх шляху до амбітних цілей розвитку. Управління розвитком на рівні територіальних громад має значну специфіку саме тому, що тут природно виявляються чинники загальносистемної категорії самоорганізації та залучення громадян (їхньої громадської участі) до управління місцевим розвитком, посилення прояву дії яких є найвагомішою та найвідчутнішою перевагою децентралізації. До складу громадських компетентностей відносять: громадянські знання; уміння і навички (здатність: орієнтуватися у проблемах сучасного суспільно-політичного життя; застосовувати демократичні технології прийняття рішень; критичного мислення; проектного менеджменту; використання інформаційно-комунікаційних технологій у діяльності; аналізу інформації для реалізації ефективного управління місцевим розвитком ТГ; моніторингу стану розвитку ТГ для прийняття дієвих рішень; комунікативних

навичок); громадянські цінності, що характеризують їх як громадян України і патріотів.

Однією з найбільш актуальних потреб сучасного українського суспільства є сталий розвиток територіальних громад, що потребує ефективного управління з боку колективу громади та посадових органів місцевого врядування, які володіють громадянськими компетентностями. Зарубіжний і вітчизняний досвід свідчить про те, що без участі громадян регіональна політика перетворюється в байдуже «управління територіями». Інтегруючи різні підходи та трактування, поняття громадська участь можна визначити як систему дій, методів, інструментів та механізмів (об'єднаних логікою відповідного алгоритму) участі громадян у визначенні та розв'язанні їхніх проблем. Залучення громади до прийняття рішень – це складний процес. Участь громадян є ключовим елементом у забезпеченні легітимності та сталості рішень органів місцевого самоврядування. Тож, ефективність перебігу цього процесу, перш за все, залежить від типів громадян відповідно до їхньої активності у громаді. Іншим ключовим аргументом є той факт, що тільки тісна взаємодія з громадянами допомагає владі виробити кращі шляхи для самовдосконалення та покращення якості своєї роботи. Безпосередньо сам процес залучення громади до прийняття управлінських рішень можна класифікувати по-різному в залежності від рівня впливу суспільства на ухвалення рішень. Необхідною складовою цього процесу є сприяння підвищенню рівня активного громадянства через механізми та інструменти громадської участі, вибудовування дієвих каналів комунікації на рівні «громада – влада». Тож, сучасному суспільству з його швидкими змінами потрібні люди (громадяни), участь яких у управлінні розвитком громади базується громадянських компетентностях. Громадянська компетентність характеризується балансом активного включення в суспільно-громадські процеси в період посилення їх значущості у житті як окремих громадян, так і в житті всього суспільства (громади) та певною часткою пасивності при відносній неактуальності таких процесів. Основними підходами до формування і розвитку громадських компетентностей територіальних громад є, перш за все, освіта громадян та запровадження проектного менеджменту.

РОЗДІЛ 2

ХАРАКТЕРИСТИКА ФУНКЦІОНУВАННЯ МЕРЕФ'ЯНСЬКОЇ МІСЬКОЇ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ ТА ДІАГНОСТИКА СТАНУ ГРОМАДСЬКОЇ УЧАСТІ В УПРАВЛІННІ МІСЦЕВИМ РОЗВИТКОМ

2.1. Загальна характеристика та результати функціонування Мереф'янської міської територіальної громади Харківської області

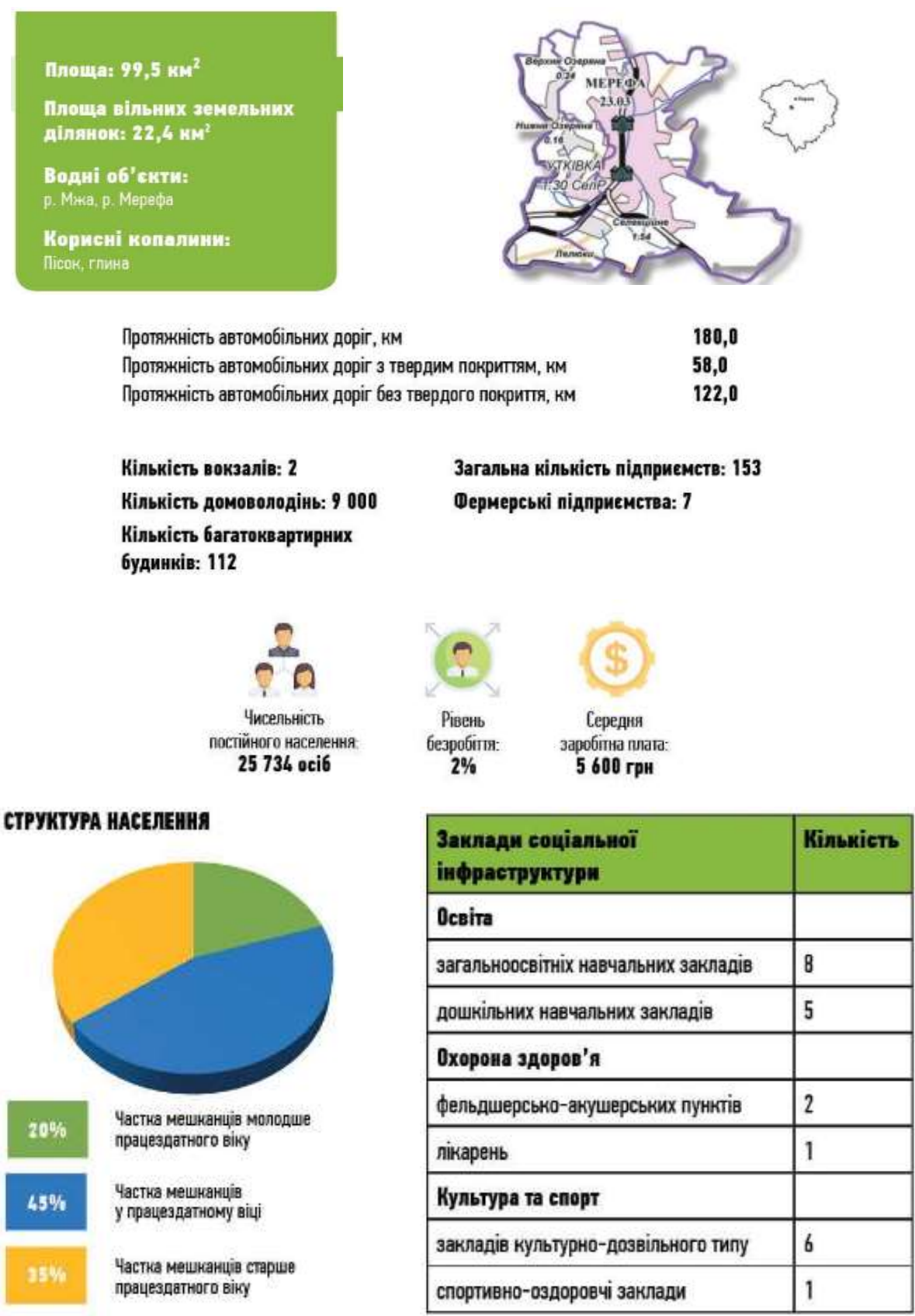
Мереф'янська міська територіальна громада утворена 29 березня 2016 року. Найважливішим аспектом становлення та розвитку громади є питання створення її майбутнього із рівним доступом до послуг, високою якістю життя та комфортними і безпечними умовами проживання. З початком реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади органи місцевого самоврядування отримали повноваження, власні ресурси та додаткові зовнішні ресурси. Для того, щоб забезпечити рівномірний розвиток в усіх населених пунктах громади, необхідно активно розвивати та запроваджувати стратегічний підхід до планування сталого територіального розвитку [39].

До її складу Мереф'янської міської територіальної громади увійшли населені пункти: місто Мерефа, селище Селекційне, селище міського типу Утківка, села: Верхня Озеряна, Нижня Озеряна, Кринички, Лелюки. Адміністративний центр громади – м. Мерефа, яка для новоутвореної громади є також природнім економічним та культурним центром [39].

Загальна кількість жителів територіальної громади на 01.01.2020 року складає 25 734, площа громади становить 99,5 кв. км. Громада розташована у безпосередній близькості до міста Харкова та має добрі автомобільне та залізничне сполучення з обласним центром. Протяжність автомобільних доріг – 160 км. З них з твердим покриттям – 52 км, решта 108 км без твердого покриття.

Територія громади багата на пісковики та глину, які використовуються для виробництва будівельних матеріалів, родючі чорноземи, сірі лісові ґрунти, наявні поклади торфу, водні ресурси. Внутрішні води представлені річкою Мжа

та Мерефа. Мереф'янська громада розміщується в помірному кліматичному поясі. Характеристика Мереф'янської міської ТГ представлена на рис. 2.1 [39].



Значення перебування Мерефи та Мереф'янської громади в «ядрі» Харківської агломерації величезне: це не лише величезний регіональний ринок товарів і праці, а й постачальник технологій, соціальних інновацій та інноваційних систем управління на периферію «ядра». Тобто, в міру розвитку агломерації роль міста Харкова суттєво трансформується від «поглинача» робочої сили периферії «ядра» до джерела інвестицій та інновацій в інтегрованій економіці агломерації [39].

Населення і трудові ресурси Населення об'єднаної громади, станом на 01.01.2020 року складає 25 734 мешканців. У порівнянні з сусідніми об'єднаними громадами – Мереф'янську ТГ можна зарахувати до середніх за розміром. Специфічною особливістю принципів її кількісного формування, територіальної ідентичності є близькість розташування до Харкова – міста-мільйонника, із понадрегіональною вагою в економічній, науковій та культурній сферах.

Що характерно, майже протягом усього аналізованого періоду населення Мереф'янської об'єднаної громади поступово (хоча й незначно) зменшується – в середньому, кожного року ця величина складає близько 40 осіб. Таким чином, протягом останніх років кількість мешканців у Мерефі зменшилась із 22280 ос. до 22197 ос.; в смт. Утківка – із 1542 ос. до 1495 ос. Незмінною залишилась лише чисельність у с. Лелюки – де-факто невеликому селі, яке безпосередньо межує із суттєво більшим за розмірами сел. Селекційне (майже 1,5 тис. мешканців). Якщо зробити припущення, що процеси розвиватимуться у заданому напрямку та чинники, які становлять передумову для них, на сьогодні залишатимуться незмінними, тоді кількість мешканців громади загалом можна спрогнозувати за допомогою вказаного на рисунку рівняння. Вікова структура мешканців територіальної громади, відображена на рис. 2.3 [39].

Природно, що чисельно найбільшим є адміністративний центр громади м. Мерефа, частка мешканців якого складає 87% тих, які проживають в ОТГ. Вагою є також частка сел. Селекційне (6% - 1495 ос.) та смт Утківка (5% - 1235 ос.). У зв'язку із тим, що внутрішньо-міграційні процеси у формуванні аналізованої структури як до об'єднання, так і після нього, відігравали мінімальну роль,

можна передбачити, що ситуація у даній площині у найближчі роки залишатиметься незмінною.

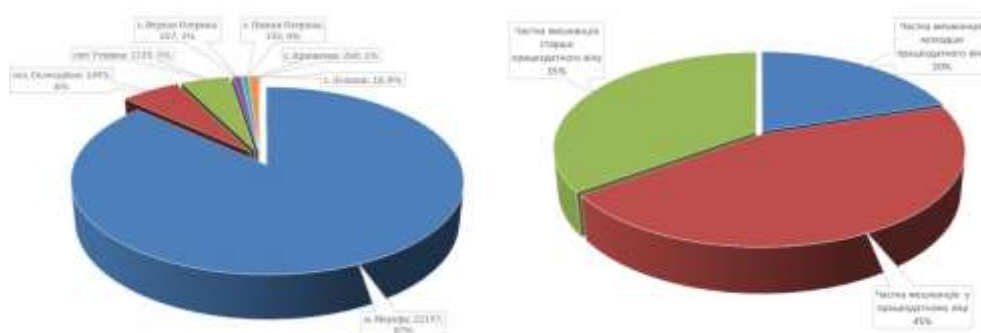


Рис. 2.2. Структура населення громади у розрізі вікових груп та у розрізі населених пунктів Меретф'янської міської ТГ [39]

Щодо вікової структури, звертає на себе увагу відносно велика вага осіб старше та молодше працездатного віку. Тож, навантаження на кожну особу у працездатному віці складає більше 1, що є вище середнього значення по регіону та по країні загалом. Велику (більше того – постійно зростаючу) кількість осіб шкільного та дошкільного віку слід сприймати радше як позитив – адже є опосередкованим свідченням того, що мешканці об'єднаної громади розглядають її як місце проживання не лише на даний момент, але й прагнуть пов'язати з нею своє подальше майбутнє. Однак високий відсоток осіб старше 65 років (понад 20%) вказує на структурні зміщення статистичних величин, що відображають місцеву демографічну ситуацію та є наслідком старіння населення. При цьому, остання із зазначених тенденцій є універсальною у національному масштабі, тому не може вказувати на специфічні місцеві проблеми у аналізованій сфері.

Економічна база Меретф'янської міської ТГ [39].

Економічний потенціал громади в значній мірі сформований протягом 30-60 років минулого століття за рахунок промислових підприємств, що діють у будівельній, харчовій галузях, сфері торгівлі. Всього в громаді зареєстровані 1962 суб'єкти економічної діяльності фізичних осіб і підприємців-юридичних осіб – 196. Зокрема, в самому адміністративному центрі м. Меретфа працюють: 76 магазинів та 23 торговельні кіоски; 45 закладів сфери послуг (громадське

харчування, побутові послуги), 9 автозаправних станцій. Щодо добувної промисловості, то в смт. Утківка розташовані глиняні кар'єри з глиною високої якості, яка використовується для випалювання цегли.

На кінець досліджуваного періоду найбільшими роботодавцями є підприємства, перелік яких наведено у табл. 2.1 [39].

Таблиця 2.1

Підприємства-найбільші роботодавці в межах громади [39]

Назва підприємства	Кількість працюючих осіб	Спеціалізація підприємства	Юридична адреса
ТОВ «Скловолотно»	302	Підготовка та прядіння текстильних волокон, ткацьке виробництво, виробництво інших текстильних виробів технічного та промислового значення	62472, Харківська область, Харківський район, м. Мерефа, вул. Леонівська, 84-Б
ТОВ «Титан»	496	Роздрібна торгівля фармацевтичними товарами	62472, Харківська область, Харківський район, м. Мерефа, вул. Дніпровська, буд. 223
ДП «Укрспирт»	95	Виробництво дистильованих алкогольних напоїв, оптова торгівля напоями	62472, Харківська область, Харківський район, м. Мерефа, вул. Яким Погребняка, 2
ТОВ «Торгово-промислова компанія «Опора»	111	Виготовлення виробів з бетону для будівництва, виробництва та розподілення тепла	62472, Харківська область, Харківський район, м. Мерефа, 4 кілометр
ПрАТ «Манометр-Харків»	85	Виробництво контрольно-вимірювальних приладів, дослідження і розробка в галузі природничих та технічних наук	62472, Харківська область, Харківський район, м. Мерефа, вул. Яким Погребняка, 1
ТОВ «Мереф'янська скляна компанія»	16	Виробництво скла та виробів з скла	62472, Харківська область, Харківський район, м. Мерефа, вул. Леонівська, 84-А

На даний час у Мереф'янській об'єднаній громаді існують ризики і негативні тенденції, що послаблюють дієвість подальшого економічного зростання. Вони викликані системними, застарілими проблемами, серед яких – недостатньо реформовані сфери управління, вплив наслідків світової фінансової та економічної кризи, подорожчання енергоресурсів. Так, з 2014 року призупинив виробництво, заснований ще у 1896 р., скляний завод. Більшість промислових підприємств громади протягом останніх років поступово скорочують кількість

працюючих, в першу чергу, – з огляду на складну макроекономічну ситуацію в регіоні та державі загалом. Залишається високим та продовжує збільшуватись ступінь зносу основних фондів. Діюча система нарахування амортизації на основні засоби виконує, в основному, фіскальну функцію і не передбачає стимулів для оновлення основних фондів [39].

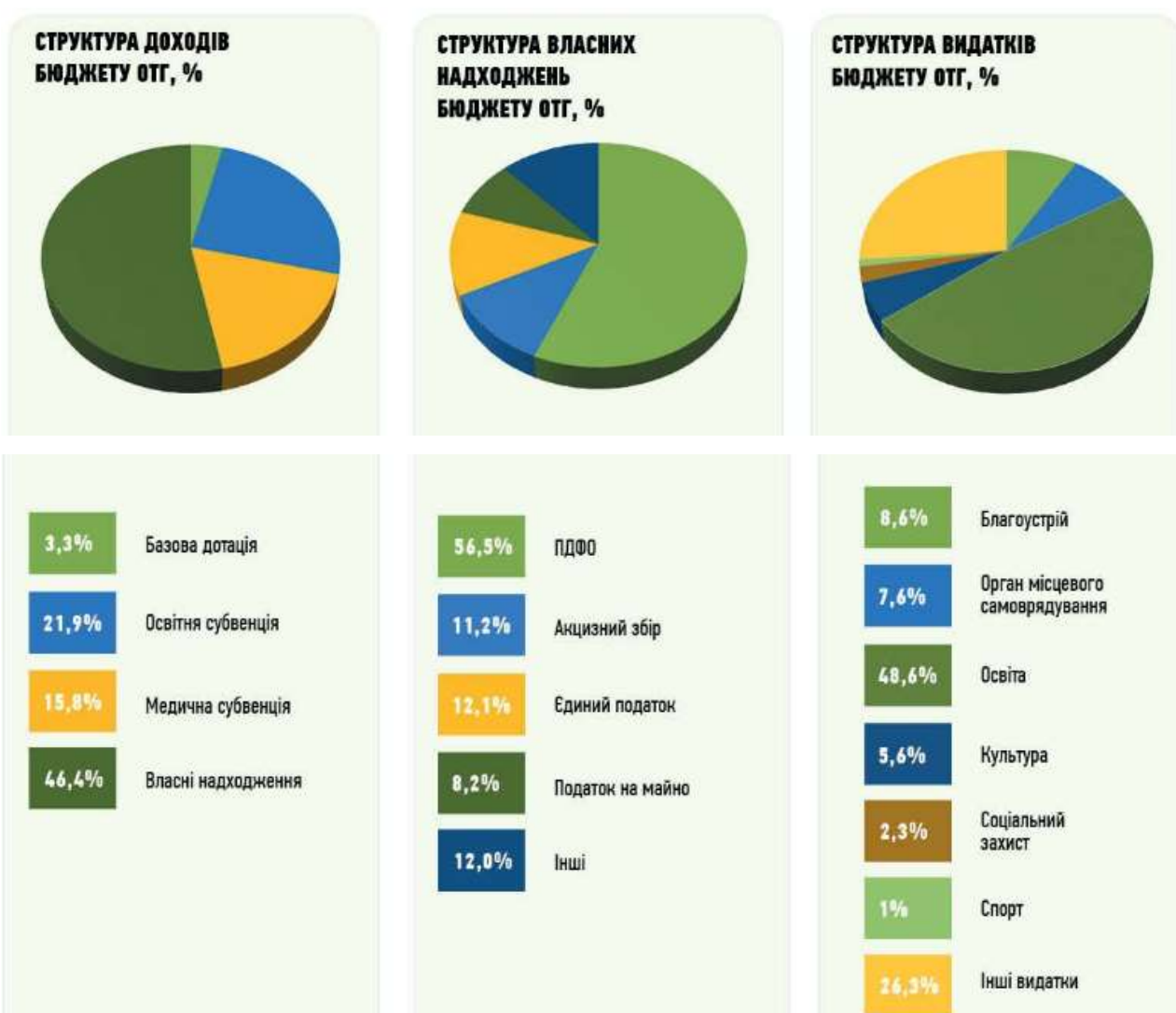
Також на території громади працюють дві науково-дослідні установи – Інститут овочівництва і баштанництва НААН України, відділ шовківництва та технічної ентомології Національного наукового центру Інституту експериментальної та клінічної ветеринарної медицини. Інститут овочівництва та баштанництва виступає однією з найважливіших організацій, яка діє в громаді, і є важливим роботодавцем. В інституті працює 140 осіб, серед яких є член Академії Наук, 6 докторів наук, 42 кандидатів наук. Експериментальні поля розташовані на поверхні площею 635 га. Інститут виробляє близько 12 тон насіння на рік, координує діяльність 13 наукових інститутів і 56 фермерських господарств в Україні [39].

Частка малих підприємств у формуванні економічної бази Мереф'янської об'єднаної громади є незначною, її структура за формою власності протягом останніх років залишалась незмінною та співмірною із середніми показниками по району й області. Більшість малих підприємств, ФОП концентрується на виконанні містообслуговуючих функцій: надання побутових послуг, торгівля, громадське харчування і т. ін. Таким чином, їхня роль у формуванні економічного потенціалу громади не є значною. Власне, динаміка кількості торгівельно-побутових об'єктів Мереф'янської міської ради представлена нижче.

Фінансовий стан та бюджет об'єднаної громади (рис. 2.4) [39].

У зв'язку із перманентними змінами податкового законодавства, постійно змінювалася і структура доходів бюджету громади: до бюджетної реформи 2015 року основними джерелами, що формували власні фінансові можливості населених пунктів майбутньої об'єднаної громади, були податок з доходів з фізичних осіб та плата за землю. Причому, абсолютна агрегована величина дохідних частин місцевих бюджетів міст і сіл громади в рази була меншою від її сучасної величини.

СТРУКТУРА БЮДЖЕТІВ ГРОМАДИ



ІНВЕСТИЦІЙНІ ПРОГРАМИ ТА ПРОЕКТИ МТД, ЯКІ РЕАЛІЗУЮТЬСЯ НА ТЕРИТОРІЇ ГРОМАДИ

Назва проекту	Джерело фінансування	Обсяг фінансування, тис. грн
«Місцевий розвиток, орієнтований на громаду»	Спільний проект ЄС/ПРООН	6 320,1
«Децентралізація приносить кращі результати та ефективність» (DOBRE)	Міжнародна організація Глобал Ком'юнітіз (Global Communities), яка фінансується Агентством США з міжнародного розвитку (USAID)	255,1

Рис. 2.3. Характеристика фінансово-інвестиційної складової функціонування Мереш'янської міської ТГ [39]

Структура дохідної частини бюджету із врахуванням субвенцій з державного бюджету сформована у переважній своїй частині із власних надходжень, що вказує на суттєву фінансову самостійність громади. Якщо ж проаналізувати структуру власної фінансової бази при формуванні бюджету громади, не можна не відмітити того факту, що після 2016 р. вона суттєво зросла: доходи (без урахування трансфертів) склали понад 65 млн. грн., що перевищило плановий показник на 2 млн. грн.. Дана величина є більшою величиною у порівнянні із 2013-2015 рр. У розрахунку на одного мешканця вона склала близько 2,6 тисяч гривень.

Найбільшими платниками податку на сьогодні є установи адміністративної та соціальної сфери – відділ охорони здоров'я Харківської районної державної адміністрації, виконком Мереф'янської міської ради, Головне управління Національної поліції у Харківській області. Великими платниками податків з числа місцевих підприємств є ТОВ «Скловолокно», ТОВ «Титан», АК «Харківобленерго», ПрАТ "Манометр-Харків", ТОВ "Мереф'янська скляна компанія".

Майже половина видаткової частини місцевого бюджету сконцентрована на освітній сфері, що частково стало наслідком підняття на початку минулого року мінімальної заробітної плати. Крім того зміна джерела фінансування комунальних послуг та господарського персоналу закладів освіти суттєвим чином вплинуло на структуру витрат – на користь збільшення видатків на оплату праці за рахунок зменшення інвестиційної складової. Паралельно слід відмітити, що при формуванні видаткової частини місцевого бюджету в громаді протягом останніх років застосовується практика програмно-цільового бюджетування, яка, при усій своїй трудомісткості, дозволяє більш об'єктивно оцінити центри витрат бюджетних коштів.

Соціальна сфера Мереф'янської міської ТГ [39].

Вагомим об'єктом місцевої спортивної інфраструктури є Комунальний заклад «Комплексна дитячо-юнацька спортивна школа «Авангард»». Заклад робить вагомий внесок в розвиток спорту та його популяризацію, активно розвиваються 9 видів спорту: футбол, баскетбол, волейбол, настільний теніс, тхеквандо ВТФ, бокс, легка атлетика, спортивний туризм, спортивне орієнтування. Це

зумовлює популярність закладу серед цільової аудиторії: з 2013 р. кількість його відвідувачів зросла із 398 до 448 у 2017 р. Існують в громаді також футбольні команди «Авангард» (неодноразовий призер чемпіонату Харківського району) і «Трофей». Щодо мережі закладів середньої освіти, основні статистичні показники по них вказані на рис. 2.4.

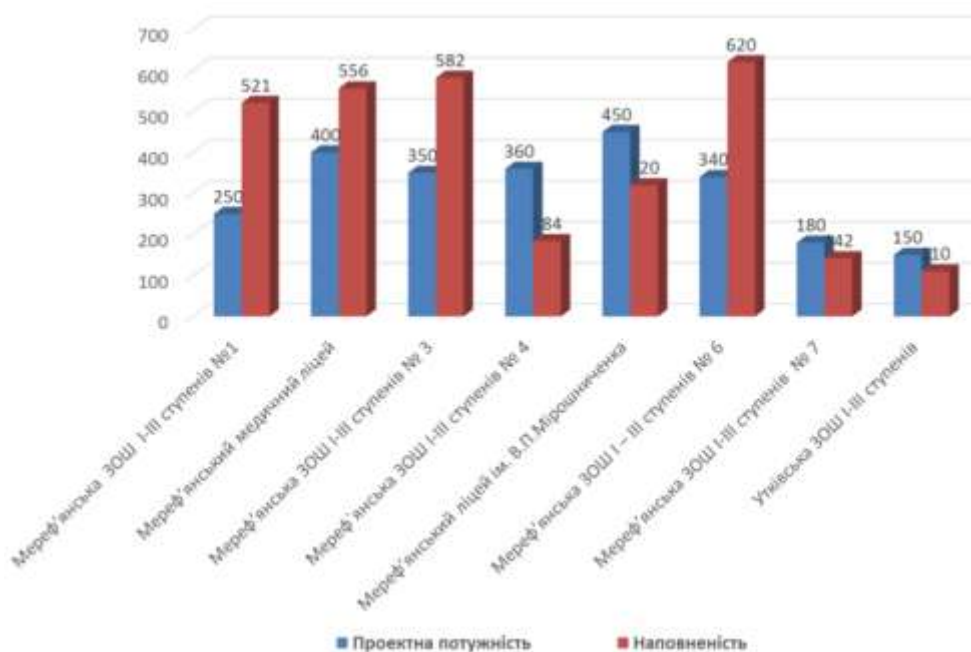


Рис. 2.4. Проектна потужність та наповненість комунальних закладів середньої освіти Мереф'янської міської ТГ [39]

У Мереф'янській ОТГ забезпечено стабільне функціонування 6 загальноосвітніх шкіл та 2 закладів нового типу (ліцеїв), в яких навчаються 3150 учнів. Сприятливість умов освітнього середовища у Мереф'янській ОТГ підтверджують визначні здобутки педагогічних та учнівських колективів у різноманітних конкурсах. Багато учнів стали переможцями районних предметних олімпіад та брали участь у конкурсах науково-дослідних робіт Малої Академії Наук, серед яких 45 чоловік стали призерами олімпіад. При цьому, очевидно є переповненість комунальних закладів середньої освіти громади, що потребує додаткових інвестицій, пов'язаних з розширенням мережі загальноосвітніх шкіл [39].

Зростаючу потребу не лише в освітній інфраструктурі, але й кадровому забезпеченні навчального процесу, адже наочними є протилежні тренди –

перманентне зростання кількості учнів при зменшенні вчителів. У Мереф'янській ОТГ працює 5 дошкільних навчальних закладів, в яких організованим вихованням і навчанням охоплено 516 дітей [39].

Мережа закладів культури складається з: Комунального початкового спеціалізованого мистецького навчального закладу Мереф'янської міської ради «Мереф'янська дитяча музична школа»; Комунального закладу «Мереф'янська міська центральна бібліотека»; Комунального підприємства «Кіноцентр «Спутник»»; 4 Комунальних установ (Мереф'янський міський будинок культури, «Мереф'янський міський будинок творчості», с. «Утківський селищний клуб», «Криничанський сільський клуб») [39].

Інфраструктура та комунальне господарство. Житловий фонд громади складається із 9719 будинків, серед яких 9593 – індивідуальна забудова. При цьому, менше 7% помешкань підключені до комунальної системи водопостачання. Протяжність мереж водопостачання протягом останніх років не змінювалась і на сьогодні становить 56,7 км [39].

Таким чином, Мереф'янська міська територіальна громада утворена 29 березня 2016 року. Значення перебування Мерефи та Мереф'янської громади в «ядрі» Харківської агломерації величезне: це не лише величезний регіональний ринок товарів і праці, а й постачальник технологій, соціальних інновацій та інноваційних систем управління на периферію «ядра». Населення і трудові ресурси Населення об'єднаної громади, станом на 01.01.2017 року складає 25 734 мешканців. Всього в громаді зареєстровані 1962 суб'єкти економічної діяльності фізичних осіб і підприємців-юридичних осіб – 196. Структура дохідної частини бюджету із врахуванням субвенцій з державного бюджету сформована у переважній своїй частині із власних надходжень, що вказує на суттєву фінансову самостійність громади. Майже половина видаткової частини місцевого бюджету сконцентрована на освітній сфері. Слід відмітити, що при формуванні видаткової частини місцевого бюджету в громаді протягом останніх років застосовується практика програмно-цільового бюджетування, яка, при усій своїй трудомісткості, дозволяє більш об'єктивно оцінити центри витрат бюджетних коштів.

2.2. Дослідження стану системи управління у Мереф'янській міській територіальній громаді

Мереф'янська міська територіальна громада здійснює місцеве самоврядування на таких принципах [39]:

1) демократії участі – територіальна громада використовує форми безпосередньої громадської участі при прийнятті рішень;

2) публічності – інформація про діяльність представницького органу місцевого самоврядування, виконавчих органів та посадових осіб місцевого самоврядування є відкритою, знаходиться у вільному доступі для жителів територіальної громади, за винятком випадків прямо передбачених законом;

3) зручності процедури – механізми, за допомогою яких жителі територіальної громади управляють громадою, є простими і доступними для використання кожним;

4) пріоритету прав територіальної громади – діяльність органів та посадових осіб місцевого самоврядування здійснюється виключно в інтересах територіальної громади, будь-яка шкода, завдана посадовими чи службовими особами місцевого самоврядування територіальній громаді, підлягає відшкодуванню;

5) максимальної ефективності – рішення, що розробляються чи приймаються, мають бути максимально ефективними серед можливих альтернативних рішень, враховувати інтереси всіх груп населення, на яких воно буде поширюватися;

6) забезпечення економічного розвитку громади як базису для підвищення рівня стандартів життя жителів територіальної громади та розвитку людського капіталу, створення сприятливих умов для розвитку промислово-виробничого сектора, підприємництва, надходження інвестицій в економіку територіальної громади;

7) сталості – використання ресурсів територіальної громади не може шкодити прийдешнім поколінням; 8. екологічності – при прийнятті рішення має забезпечуватись відсутність або мінімальний негативний вплив на навколишнє

природне середовище;

9) системності – кожне рішення розглядається в контексті його дії разом з іншими рішеннями в просторі та часі (стратегічне планування);

10) збереження історичної та архітектурної спадщини, культурних надбань поряд із надбаннями сучасності, формування естетичного зовнішнього вигляду громади;

11) міжнаціональної єдності, мовної та міжконфесійної толерантності, взаємоповаги.

Права жителів територіальної громади на участь у вирішенні питань місцевого значення, гарантовані Конституцією України та законами України, не можуть бути обмежені. Процедури та правила прийняті виключно з метою встановлення загальних, чітких, недискримінаційних і прозорих механізмів реалізації права участі жителів громади у вирішенні питань місцевого значення, забезпечення балансу приватних та публічних інтересів територіальної громади [39].

При вирішенні питань місцевого значення жителі територіальної громади мають право [39]: 1) подавати індивідуальні та колективні звернення органам і посадовим особам місцевого самоврядування, одержувати на них відповіді у встановлені законодавством строки; 2) бути включеними у встановленому порядку до складу консультативно-дорадчих органів при Раді, її виконавчих органах та міському голові; 3) одержувати повну і достовірну інформацію про діяльність Ради, міського голови, виконавчих органів Ради та їх посадових осіб у спосіб, передбачений законодавством та іншими нормативно-правовими актами; 4) одержувати копії актів Ради, міського голови, виконавчих органів Ради у порядку, визначеному чинним законодавством України; 5) брати участь у здійсненні контролю за діяльністю органів і посадових осіб місцевого самоврядування, комунальних підприємств, установ та організацій у порядку й у формах, встановлених законодавством України; 6) брати участь у створенні та діяльності органів самоорганізації населення; 7) бути присутніми на засіданнях Ради, її постійних депутатських комісій, виконавчого комітету в порядку, встановленому цим Статутом, регламентами Ради та її виконавчого комітету; 8) на виступ на

пленарному засіданні Ради, засіданні постійної комісії у порядку, встановленому Радою, на засіданні виконавчого комітету в порядку, встановленому виконавчим комітетом; 9) на особистий прийом депутатами Ради, Мереф'янським міським головою, іншими посадовими особами органів місцевого самоврядування, відповідно до встановленого графіку; 10) на ознайомлення з проектами актів Ради та її виконавчих органів; 11) входити до складу наглядових рад, або інших контрольно-наглядових органів юридичних осіб, засновниками яких є Рада у порядку та спосіб визначений законом; 12) на оскарження рішень Ради та її виконавчого комітету у встановленому чинним законодавством України порядку; 13) брати участь у реалізації форм участі жителів територіальної громади в місцевому самоврядуванні, визначених цим Статутом, а також іншими рішеннями Ради; 14) користуватися іншими правами, передбаченими Конституцією України та іншими нормативно-правовими актами органів державної влади та місцевого самоврядування.

Система самоврядування Мереф'янська міська територіальна громада визначається Конституцією України, Законом України «Про місцеве самоврядування в Україні». Система місцевого самоврядування МТГ включає: територіальну громаду – первинний суб'єкт місцевого самоврядування, яка може безпосередньо вирішувати будь-яке питання, віднесене Конституцією та законами України до відання місцевого самоврядування; селищну раду – представницький орган місцевого самоврядування; міського голову; виконавчі органи міської ради; органи самоорганізації населення [39].

Система місцевого самоврядування МТГ включає: територіальну громаду – первинний суб'єкт місцевого самоврядування, яка може безпосередньо вирішувати будь-яке питання, віднесене Конституцією та законами України до відання місцевого самоврядування; місцеву раду – представницький орган місцевого самоврядування; місцевого голову; виконавчі органи ради; органи самоорганізації населення [39].

Міська територіальна громада. МТГ складають жителі селища та декількох сіл, об'єднаних в одну громаду (пп. 2.1.). Відомості реєстрації передаються у

виконавчий комітет селищної ради у порядку та строки, визначені чинним законодавством. Право на участь у здійсненні місцевого самоврядування в повному об'ємі здійснюють члени МТГ – громадяни України, які досягли 18-річного віку і не визнані судом недієздатними. Вони мають право обирати органи і посадових осіб місцевого самоврядування, бути обраними або призначеними до органів місцевого самоврядування або їх посадовими особами, брати участь у місцевих референдумах, зборах громадян за місцем проживання та користуються іншими передбаченими Конституцією і законами України та цим Статутом правами на участь у здійсненні місцевого самоврядування [39].

На сьогодні кількість виборців Мереф'янської МТГ складає – 17746 осіб [39]. Право жителів МТГ безпосередньо здійснювати місцеве самоврядування, може бути реалізовано в таких формах: місцевий референдум; вибори депутатів селищної ради, депутатів районної ради, депутатів обласної ради та селищного голови (місцеві вибори); загальні збори (конференції) громадян за місцем проживання; колективні та індивідуальні звернення жителів МТГ до органів та посадових осіб місцевого самоврядування і органів виконавчої влади; громадські слухання; місцеві ініціативи; участь у роботі координаційних органів місцевого самоврядування, у складі тимчасових комісій, робочих груп, консультативно-дорадчих органів, що створюються і діють при органах публічної влади; створення і діяльність органів самоорганізації населення; робота на виборних посадах місцевого самоврядування; інші не заборонені законом форми [39].

Члени Мереф'янської МТГ мають право брати участь у роботі органів місцевого самоврядування та працювати на виборних посадах місцевого самоврядування [39].

Вищим органом управління є загальні збори (конференції) громадян за місцем проживання скликаються за місцем проживання громадян/ок для обговорення і прийняття рішень з питань місцевого значення. Порядок проведення загальних зборів громадян за місцем проживання регулюється Законом України «Про місцеве самоврядування в Україні», цим Положенням, яке є додатком до Статуту Мереф'янської міської територіальної громади.

Загальні збори (конференції) відбуваються у межах: громади, міста, селища, селища міського типу, села, мікрорайону, кварталу чи вулиці (-ць); будинку (декількох будинків) чи інших частин громади.

Система органів управління та посадових осіб місцевого самоврядування Мереф'янська міська територіальна громада включає: територіальну громаду селища; представницький орган місцевого самоврядування селища – раду; міського голову; виконавчі органи місцевого самоврядування: виконавчий комітет та інші виконавчі органи; органи самоорганізації населення.

Міська рада Мереф'янської МТГ [39].

Міська рада є представницьким органом місцевого самоврядування – єдиним органом представницької влади МТГ. Вона формується шляхом вільних виборів, які проводяться на основі загального, рівного і прямого виборчого права шляхом таємного голосування. Порядок призначення, організації і проведення виборів депутатів селищної ради визначаються Конституцією і законами України та Статутом. Загальний склад селищної ради встановлюється в межах, визначених законодавством, рішенням селищної ради, яке приймається перед кожними черговими виборами депутатів ради. Крім депутатів, до складу селищної ради входить за посадою селищний голова.

Депутат селищної ради – це особа, яка шляхом вільних виборів наділяється МТГ повноваженнями представляти інтереси своїх виборців та здійснювати функції місцевого самоврядування, віднесені законодавством до відання селищної ради. Депутат селищної ради складає присягу за таким змістом: «Вступаючи в права депутата селищної ради, зобов'язуюсь усіма своїми діями дбати про благо селища та добробут його жителів, гідно представляти своїх виборців, обстоювати їх права і свободи. Присягаю додержуватися Конституції та законів України, Статуту територіальної громади селища, виконувати свої обов'язки в інтересах селищної територіальної громади» [39].

Депутат селищної ради здійснює свої повноваження як правило, на громадських засадах. Міська рада може прийняти рішення щодо оплати роботи окремих депутатів, які займають в раді виборні посади на постійній основі.

Грошова винагорода депутатів, які працюють на постійній основі, виплачується з місцевою бюджету в розмірах, визначених рішенням ради [39].

Строк повноважень селищної ради – чотири роки. Міська рада є повноважною за умови обрання не менш як двох третин від встановленого радою складу. Повноваження селищної ради починаються з моменту офіційного повідомлення виборчою комісією про обрання необхідної кількості депутатів. Повноваження селищної ради припиняються в день офіційного оголошення територіальною виборчою комісією про обрання селищної ради нового скликання. Підстави і порядок дострокового припинення повноважень селищної ради визначаються законодавством [39].

Депутат селищної ради не може мати іншого представницького мандату та займати виборні посади в системі місцевого самоврядування.

Міський голова є головною посадовою особою МТГ. Міський голова за посадою очолює виконавчий комітет міської ради та головує на засіданнях міської ради. Міський голова обирається жителями селища, які мають право голосу, строком на чотири роки шляхом вільних виборів на основі загального, прямого, рівного виборчого права при таємному голосуванні. Селищним головою може бути обраний будь-який житель селища та сіл, який має право голосу на місцевих виборах.

Міський голова, в межах своїх повноважень, видає розпорядження.

На міського голову поширюються повноваження та гарантії депутатів міської ради, передбачені законом про статус депутатів місцевих рад, якщо інше не встановлено законом.

Міський голова може мати заступника з питань діяльності виконавчого органу ради. Заступники міського голови з питань діяльності виконавчих органів призначаються та звільняються з посади у порядку, визначеному чинним законодавством. Розподіл обов'язків між заступником міського голови з питань діяльності виконавчих органів здійснюється головою та виконавчим комітетом міської ради.

Виконавчий комітет міської ради Мереф'янської ТГ [39].

Виконавчий комітет міської ради є виконавчим і розпорядчим органом місцевого самоврядування, який утворюється селищною радою на строк її повноважень. Очолює виконавчий комітет Міський голова. У разі відсутності міського голови або неможливості виконання ним своїх обов'язків організує роботу виконавчого комітету заступник міського голови з виконавчої роботи.

Кількісний склад виконавчого комітету міської ради визначається радою, а персональний склад затверджується радою за пропозицією міського голови. До складу виконавчого комітету не можуть бути включені депутати ради, крім секретаря ради.

Діяльність органів місцевого самоврядування базується на засадах законності, гласності, підконтрольності, підзвітності перед територіальною громадою, розмежування повноважень представницької та виконавчої гілок влади, забезпечення повноти здійснення функцій місцевого самоврядування та пріоритету інтересів жителів селища при їх здійсненні.

Розподіл повноважень між органами і посадовими особами місцевого самоврядування здійснюється згідно законодавства і Статуту. Повноваження, які можуть передаватися, та порядок їх передачі визначаються законом.

Виконавчий комітет є підзвітним і підконтрольним селищній раді, а з питань здійснення ним делегованих йому повноважень органів виконавчої влади – також підконтрольним відповідним органам виконавчої влади. Звітує про роботу виконавчого комітету селищний голова. Організаційною формою роботи виконавчого комітету є його засідання, які правомочні за умови присутності більше половини його загального складу. Засідання виконавчого комітету скликаються селищним головою або заступником селищного голови – в разі відсутності селищного голови чи неможливості виконання ним своїх обов'язків в міру необхідності, але не рідше одного разу на місяць.

Склад виконавчого комітету Мереф'янської міської ради [39]:

- 1) Міський голова, голова виконавчого комітету – Сітов В.І.
- 2) Секретар ради – Дядченко Т.П.
- 3) Керуючий справами (секретар) виконавчого комітету – Сіроштан А.С.

- 4) Заступник міського голови з питань бюджету та фінансів – Под'ячева Л.О.
- 5) Заступник міського голови з питань діяльності виконавчих органів ради – Єршов С.В.
- 6) Заступник міського голови з питань діяльності виконавчих органів ради - Колінько В.В.
- 7) Начальник юридичного відділу – Овчарова І.М.
- 8) Начальник загального відділу - Михайлик І.В.
- 9) Начальник фінансового відділу – Вишняк Т.П.
- 10) Начальник відділу надання адміністративних послуг – Буліпоп О.К.
- 11) Начальник відділу соціального захисту населення – Жувага Я.Б.
- 12) Начальник Служби у справах дітей та сім'ї - Цивковська О.М.
- 13) Начальник відділу житлово-комунального господарства та комунального майна - Сергієнко Т.П.
- 14) Начальник відділу охорони праці та безпеки життєдіяльності – Біда Д.С.
- 15) Начальник відділу містобудування, архітектури, земельних відносин та капітального будівництва - Трушковська О.І.
- 16) Начальник відділу військового обліку та цивільного захисту – Дев'ятий О.В.
- 17) Начальник відділу освіти – Шихова І.В.
- 18) Староста – Рудницька С.В.
- 19) Староста – Анголова Т.В.

Староста є посадовою особою місцевого самоврядування, який представляє інтереси жителів та жительок відповідного старостинського округу. Староста затверджується міською радою на строк її повноважень за пропозицією відповідного міського голови. Повноваження старости починаються з моменту прийняття радою відповідного рішення про призначення. За посадою староста входить до складу виконавчого комітету Ради та здійснює свої повноваження на постійній основі [39].

Повноваження, права та обов'язки старости: 1) представляти інтереси жителів та жительок відповідного села, селища у виконавчих органах Ради; 2)

брати участь у пленарних засіданнях міської ради та засіданнях її постійних комісій; 3) староста має право на гарантований виступ на пленарних засіданнях міської ради, засіданнях її постійних комісій з питань, що стосуються інтересів жителів відповідного села, селища; 4) сприяти жителям відповідного села, селища у підготовці документів, що подаються до органів місцевого самоврядування; 5) брати участь в організації виконання рішень міської ради, її виконавчого комітету, розпоряджень міського голови на території відповідного старостинського округу та у здійсненні контролю за їх виконанням; 6) брати участь у підготовці проекту місцевого бюджету в частині фінансування програм, що реалізуються на території відповідного старостинського округу; 7) вносити пропозиції до виконавчого комітету міської ради з питань діяльності на території відповідного старостинського округу виконавчих органів міської ради та ін.

Таким чином, Система самоврядування ТГ визначається Конституцією України, Законом України «Про місцеве самоврядування в Україні». Система місцевого самоврядування та органів управління Мереф'янської МТГ включає: територіальну громаду – первинний суб'єкт місцевого самоврядування, яка може безпосередньо вирішувати будь-яке питання, віднесене Конституцією та законами України до відання місцевого самоврядування; селищну раду – представницький орган місцевого самоврядування; селищного голову; виконавчі органи селищної ради; органи самоорганізації населення. МТГ складають жителі селища та декількох сіл, об'єднаних в одну громаду. На сьогодні кількість виборців Мереф'янської МТГ складає – 25734 особи. Міська рада є представницьким органом місцевого самоврядування – єдиним органом представницької влади МТГ. Вона формується шляхом вільних виборів, які проводяться на основі загального, рівного і прямого виборчого права шляхом таємного голосування. У складі Мереф'янської селищної ради діють постійні комісії, які обираються з числа депутатів ради. Структура управління Мереф'янської МТГ хоча і створена за всіма вимогами у межах законодавства, проте є не ефективною відношенню до розміру ТГ про що свідчать недоліки у її функціонування, які виявлено під час висвітлення думок мешканців громади.

2.3. Діагностика стану громадської участі Мереш'янської міської територіальної громади у вирішенні питань місцевого розвитку

Можливість використання жителями територіальної громади певної форми участі у вирішенні питань місцевого значення визначається Конституцією та законами України.

Формами безпосередньої участі територіальної громади у вирішенні питань місцевого значення є [39]: 1) місцеві вибори; 2) місцевий референдум; 3) загальні збори громадян за місцем проживання; 4) місцеві ініціативи; 5) громадські слухання; 6) звернення громадян до органів і посадових осіб органів місцевого самоврядування; 7) консультації з громадськістю; 8) електронні петиції; 9) участь у консультативно-дорадчих органах, утворених при органах та посадових особах місцевого самоврядування; 10) участь у роботі наглядових рад, або інших контрольно-наглядових органів юридичних осіб, засновниками яких є Рада; 11) участь у розподілі коштів міського бюджету через створення проектів розвитку територіальної громади та/або голосування за них (громадський бюджет, бюджет місцевих проектів та інші форми, які передбачаються та регламентуються місцевими нормативно-правовими актами); 12) участь у створенні та діяльності органів самоорганізації населення; 13) інші форми участі, які не суперечать чинному законодавству України.

Місцеві вибори та місцевий референдум. Засади, організація і порядок проведення місцевих виборів та місцевого референдуму визначаються Конституцією та законами України [39].

Загальні збори громадян за місцем проживання. Загальні збори громадян за місцем проживання є формою їх безпосередньої участі у вирішенні питань місцевого значення. Порядок ініціювання, організації, проведення загальних зборів громадян за місцем проживання та порядок урахування результатів загальних зборів органами та посадовими особами місцевого самоврядування визначається Положенням про загальні збори (конференції) громадян за місцем проживання [39].

Місцеві ініціативи. Місцева ініціатива – це форма участі жителів територіальної громади у вирішенні питань місцевого самоврядування шляхом ініціювання розгляду Радою будь-якого питання, віднесеного до відання місцевого самоврядування. Порядок ініціювання, організації збору підписів та внесення місцевої ініціативи на розгляд Ради визначається Положенням про місцеві ініціативи в Мереф'янській міській територіальній громаді [39].

Громадські слухання. Територіальна громада має право проводити громадські слухання – зустрічатися з депутатами Ради та посадовими особами місцевого самоврядування, під час яких жителі територіальної громади можуть заслуговувати їх, порушувати питання та вносити пропозиції щодо питань місцевого значення, що належать до відання місцевого самоврядування. Предметом громадських слухань можуть бути будь-які питання, віднесені Конституцією України, законами України та іншими нормативно-правовими актами до відання місцевого самоврядування. Пропозиції, які вносяться за результатами громадських слухань, підлягають обов'язковому розгляду органами місцевого самоврядування. Порядок ініціювання, організації, проведення громадських слухань та врахування їх результатів органами та посадовими особами місцевого самоврядування визначається Положенням про громадські слухання в Мереф'янській міській територіальній громаді [39].

Звернення громадян та електронні петиції як особлива форма колективного звернення громадян. Порядок звернення громадян України до органів місцевого самоврядування, юридичних осіб публічного права, засновником яких є Рада, їх посадових осіб визначається законом. Особи, які не є громадянами України і законно перебувають у межах територіальної громади, мають таке саме право на подання звернення, як і громадяни України, якщо інше не передбачено міжнародними договорами. Електронна петиція – це особлива форма колективного звернення громадян до органів місцевого самоврядування територіальної громади, що здійснюється через офіційний веб-сайт Мереф'янської міської ради та її виконавчого комітету або веб-сайт громадського об'єднання, яке здійснює збір підписів на підтримку електронної петиції, щодо будь-якого питання, котре

належить до компетенції Ради, її виконавчих органів та посадових осіб місцевого самоврядування. Вимоги до кількості підписів громадян на підтримку електронної петиції до Ради та її виконавчих органів, строку збору підписів тощо визначаються Положенням про електронні петиції в Мереф'янській міській територіальній громаді [39].

Консультації з громадськістю. Органи місцевого самоврядування та їх посадові особи проводять консультації з громадськістю з питань, що належать до їх компетенції. Порядок проведення консультацій з громадськістю визначається Положенням про консультації з громадськістю в Мереф'янській міській територіальній громаді [39].

Участь жителів територіальної громади в консультативно-дорадчих органах, утворених при органах та посадових особах місцевого самоврядування. При Раді, її виконавчих органах та посадових особах місцевого самоврядування можуть утворюватися консультативно-дорадчі органи, метою яких є підготовка пропозицій щодо вдосконалення роботи органів місцевого самоврядування, участь у розробленні проектів рішень з важливих питань місцевого значення. Порядок утворення та форми роботи консультативно-дорадчих органів визначаються положеннями, затвердженими відповідним органом чи посадовою особою місцевого самоврядування, при якому вони створюються [39].

Участь жителів територіальної громади у роботі наглядових рад, або інших контрольно-наглядових органів юридичних осіб, засновниками яких є Рада. Жителі Мереф'янської міської територіальної громади можуть брати участь в роботі наглядових рад, або інших контрольно-наглядових органів юридичних осіб публічного права, утворених за рішенням Ради на умовах, визначених чинним законодавством України, з метою забезпечення прозорості й ефективності їх роботи, здійснення контролю за прийняттям рішень щодо діяльності цих осіб. Порядок участі у відповідних наглядових радах, або інших контрольно-наглядових органах визначається нормами відповідного чинного законодавства України та положенням ухваленим Радою [39].

Участь у розподілі коштів міського бюджету [39].

Участь у розподілі коштів міського бюджету – це демократичний процес, який надає можливість кожному жителю територіальної громади брати участь у розподілі коштів міського бюджету через створення проектів для покращення розвитку територіальної громади та/або голосування за них. Це спосіб визначення напрямів використання видаткової частини міського бюджету за допомогою прямого волевиявлення жителів територіальної громади.

Форми та порядок безпосередньої участі жителів територіальної громади у розподілі коштів міського бюджету визначаються Радою, а результати такої участі обов'язково враховуються Радою при плануванні міського бюджету на відповідний рік. Радою один раз на рік у разі необхідності можуть бути проведені громадські слухання, на яких здійснюється звітування за використання коштів міського бюджету.

Бюджетування за участі громадськості – процес взаємодії Мереф'янської міської ради та її виконавчого органу з громадськістю, направлений на залучення жителів Мереф'янської громади до участі у бюджетному процесі шляхом прийняття рішень щодо розподілу визначеної Мереф'янською міською радою частини міського бюджету через подання відповідних ініціативних проектів розвитку, спрямованих на вирішення пріоритетних проблем міста та його жителів, та проведення відкритого громадського голосування за такі проекти.

Порядок проведення конкурсного відбору проектів, які фінансуються за рахунок коштів Бюджету участі, визначається Положенням про запровадження бюджетування за участі громадськості (Бюджет участі) Мереф'янської міської ради, що затверджується Радою.

Органи самоорганізації населення. Органи самоорганізації населення є елементом системи місцевого самоврядування й однією з форм участі жителів територіальної громади у вирішенні окремих питань місцевого значення. Правовий статус, порядок організації та діяльності органів самоорганізації населення за місцем проживання визначаються законом. За ініціативою жителів Рада може надавати дозвіл на створення будинкових, вуличних, квартальних та інших органів самоорганізації населення і у порядку, визначеному чинним законодавством

України, наділяти їх частиною власної компетенції, фінансів, майна.

Відкритість та прозорість у діяльності органів та посадових осіб місцевого самоврядування [39].

Уся інформація, що знаходиться у володінні органів та посадових осіб місцевого самоврядування є відкритою, крім випадків, передбачених чинним законодавством України. Право на доступ до цієї інформації гарантується обов'язком органів та посадових осіб місцевого самоврядування надавати за запитами та оприлюднювати її, забезпечувати безперешкодний доступ до засідань Ради, її виконавчого комітету депутатських комісій ради, крім випадків, передбачених нормами чинного законодавства України.

Обмеження доступу до публічної інформації, у тому числі до засідань колегіальних органів, здійснюється тільки в порядку передбаченому частиною другою статті 6 Закону України «Про доступ до публічної інформації» та з урахуванням вимог Регламенту Ради та Положення про роботу виконавчого комітету. Жителі територіальної громади можуть здійснювати громадський контроль за дотриманням прав на доступ до публічної інформації, шляхом проведення громадської експертизи, в порядку, передбаченому відповідним Положенням, чи іншим способом, що не суперечить вимогам законодавства.

Офіційний веб-сайт міської ради та її виконавчого комітету. З метою застосування сучасних інформаційних технологій у системі управління територіальною громадою, задоволення потреб населення, підприємств, установ, організацій у громаді та за його межами в об'єктивній, повній інформації про різні сфери суспільного життя громади, зміцнення міжнародних зв'язків, забезпечення принципів відкритості та прозорості діяльності органів і посадових осіб місцевого самоврядування, задоволення конституційних прав громадян на інформацію, Рада створила і підтримує офіційний веб-сайт Мереф'янської міської ради та її виконавчого комітету. Зовнішнє листування посадових та службових осіб в процесі виконання своїх повноважень з використанням електронної пошти здійснюється тільки з поштових скриньок органів та посадових осіб місцевого самоврядування, що знаходяться на офіційних доменних адресах. На

офіційному веб-сайті Мереф'янської міської ради та її виконавчого комітету розміщується вся інформація, передбачена чинним законодавством з врахуванням норм Закону України «Про доступ до публічної інформації» [39].

Загальні вимоги до функціонування офіційного веб-сайту міської ради та її виконавчого комітету. Інформація на офіційному веб-сайті Мереф'янської міської ради та її виконавчого комітету в мережі Інтернет розміщується українською мовою, а також може бути доступна іноземними мовами. Функціонування офіційного веб-сайту Мереф'янської міської ради та її виконавчого комітету передбачає технічну можливість користувачам мережі Інтернет у будь-який час доби переглядати, поширювати, копіювати (зберігати) і роздруковувати інформацію, що на ньому є, брати участь у інтерактивних опитуваннях, можуть робити дописи, коментарі, ініціювати електронні петиції або ставити під ними підпис, надсилати електронну пошту, подавати електронні звернення (пропозиції, заяви, скарги), запити на інформацію, тощо. У процесі розміщення інформації на офіційному веб-сайті здійснюється обов'язкова фіксація дати розміщення, зміни та/або видалення інформації. Дані про дати розміщення, зміни та/або видалення певної інформації на офіційному веб-сайті міської ради є відкритими і можуть бути надані за запитом на інформацію [39].

Органи самоорганізації населення – це представницькі органи, що створюються жителями, які на законних підставах проживають на території села, селища, міста або їх частин, для вирішення завдань [39].

Орган самоорганізації населення є однією з форм участі членів територіальних громад сіл, селищ, міст, районів у містах у вирішенні окремих питань місцевого значення. Органами самоорганізації населення є будинкові, вуличні, квартальні комітети, комітети мікрорайонів, комітети районів у містах, сільські, селищні комітети.

Основними завданнями органів самоорганізації населення є [39]:

- 1) створення умов для участі жителів у вирішенні питань місцевого значення в межах Конституції і законів України;
- 2) задоволення соціальних, культурних, побутових та інших потреб

жителів шляхом сприяння у наданні їм відповідних послуг;

3) участь у реалізації соціально-економічного, культурного розвитку відповідної території, інших місцевих програм.

До органів саморганізації населення Мереф'янської міської ТГ відносять: районний комітет ОСН «Північ»; районний комітет ОСН «Південь»; районний комітет ОСН «Захід»; районний комітет ОСН «Мерефа-Схід»; районний комітет ОСН «Мерефа-Центр 1»; районний комітет ОСН «Центр 2»; районний комітет ОСН «Міст»; районний комітет ОСН «Утівка»; районний комітет ОСН «Озеряни».

Право жителів територіальної громади на місцеву ініціативу.

Місцева ініціатива – одна із форм участі жителів територіальної громади у здійсненні місцевого самоврядування. Місцева ініціатива – офіційна письмова пропозиція з питань, які віднесені до відання місцевого самоврядування, внесена в порядку, передбаченому цим Положенням, для розгляду на відкритому засіданні міської ради та прийняття відповідного рішення. У порядку місцевої ініціативи жителі територіальної можуть внести питання або проект рішення для розгляду на відкритому засіданні міської ради. Місцева ініціатива може бути внесена безпосередньо жителями/жительками територіальної громади, які досягли 18 років. Місцева ініціатива не може бути внесена депутатами міської ради, посадовими особами органу місцевого самоврядування, державними службовцями, працівниками правоохоронних органів, військовослужбовцями.

Предметом місцевої ініціативи можуть бути будь-які питання, віднесені до відання місцевого самоврядування. Не можуть бути предметом місцевої ініціативи пропозиції, що суперечать Конституції та чинному законодавству України.

Ініціаторами внесення місцевої ініціативи на розгляд міської ради можуть бути ініціативна група з жителів/жительок територіальної громади кількістю не менше 10 осіб.

З моменту отримання радою повідомлення про внесення місцевої ініціативи уповноважена посадова особа або структурний підрозділ, призначені згідно розпорядження міського голови, зобов'язані: 1) протягом п'яти робочих

днів зареєструвати забезпечити розміщення повного тексту повідомлення про внесення місцевої ініціативи, а також усіх додатків до нього, на офіційному веб-сайті міської ради та її виконавчого комітету, при цьому вилучаються відомості про фізичну особу (персональна інформація).

Розгляд місцевої ініціативи на відкритому засіданні ради [39].

Розгляд проєкту рішення чи питання, поданого в порядку місцевої ініціативи, відбувається відповідно до вимог Регламенту ради на черговому засіданні міської ради. Постійні комісії ради проводять засідання, на яких розглядають проєкт рішення чи питання, подані в порядку місцевої ініціативи, за обов'язкової участі членів ініціативної групи та складають висновки і рекомендації в межах своєї компетенції. Відсутність висновків або рекомендацій комісій не може бути підставою для відмови у включенні питання до порядку денного найближчої чергової сесії ради.

Члени ініціативної групи обов'язково беруть участь у відкритому засіданні ради під час розгляду проєкту рішень ради або питань, поданих у порядку місцевої ініціативи. Уповноважений представник ініціативної групи виступає на засіданнях комісій та засіданні ради із доповіддю з питання місцевої ініціативи та відповідає на запитання депутатів ради згідно з Регламентом міської ради. На прохання доповідача на запитання депутатів ради можуть відповідати інші члени ініціативної групи, присутні на засіданні ради. Рада з числа депутатів може призначити співдоповідача з питання місцевої ініціативи. Присутні на засіданні члени ініціативної групи беруть участь в обговоренні місцевої ініціативи в порядку, встановленому Регламентом ради.

Ухвалення рішень з питань місцевої ініціативи [39].

Після обговорення проєкту рішення, поданого в порядку місцевої ініціативи, він обов'язково ставиться на голосування. Рада в межах своїх повноважень може: 1) прийняти місцеву ініціативу – в такому випадку зазначаються конкретні заходи для її реалізації, календарний план їх виконання та відповідальні за це посадові особи; 2) відхилити місцеву ініціативу – в такому випадку зазначаються причини цього рішення; 3) частково врахувати місцеву ініціативу

– в такому випадку зазначаються причини цього рішення, і заходи для реалізації частини врахованої пропозиції, календарний план їх виконання та відповідальні за це посадові особи. 4) відправити місцеву ініціативу на доопрацювання. Міська рада може розглянути власний альтернативний проєкт рішення з питання місцевої ініціативи виключно після розгляду проєкту, поданого у порядку місцевої ініціативи. За результатами розгляду питань, поданих у порядку місцевої ініціативи, рада ухвалює рішення.

Право територіальної громади проводити громадські слухання [39].

Мереф'янська міська територіальна громада має право проводити громадські слухання – зустрічатися з депутатами міської ради, службовими особами її виконавчих органів, міським головою, старостою, іншими посадовими особами місцевого самоврядування, під час яких жителі громади можуть заслуховувати їх, порушувати питання та вносити пропозиції щодо питань місцевого значення, що належать до відання органу місцевого самоврядування.

Порядок ініціювання, підготовки, проведення громадських слухань та врахування їх результатів регулюється Законом України «Про місцеве самоврядування в Україні», Положенням, яке є додатком до Статуту, а також міжнародними договорами України, згода на обов'язковість яких надана Верховною Радою України.

Принципи громадських слухань [39].

1) Громадські слухання проводяться на засадах добровільності, відкритості, прозорості, свободи висловлювань, політичної неупередженості та з обов'язковим розглядом пропозицій, поданих під час їх проведення.

2) Ніхто не може бути примушений до участі або неучасті в громадських слуханнях, окрім осіб, визначених у частині 4 статті 10 цього Положення.

3) Громадські слухання мають відкритий характер. Кожен може взяти участь у громадських слуханнях.

4) Уся інформація (у тому числі копії документів), пов'язана з ініціюванням, підготовкою, проведенням громадських слухань, розглядом прийнятих на них рішень, а також рішення органів місцевого самоврядування, акти посадових

осіб, прийняті за результатами їх розгляду, розміщуються на офіційному веб-сайті або можуть публікуватися в засобах масової інформації та іншими способами відповідно до вимог цього Положення.

5) Кожен має право виступити на громадських слуханнях в порядку, встановленому цим Положенням та ін.

Предметом обговорення на громадських слуханнях можуть бути будь-які питання, що належать до відання органу місцевого самоврядування, у тому числі, але не обмежуючись цим: проекти нормативно-правових актів голови, ради, виконавчих органів ради; проекти та програми, що виконуються чи плануються до виконання в громаді; звіти, доповіді чи інформація про роботу голови, депутатів, старости, органів ради, самої ради, її секретаря, керівників виконавчих органів ради та інших посадових осіб місцевого самоврядування, комунальних підприємств, установ, організацій; звіти посадових осіб підприємств, установ і організацій – надавачів послуг, які відповідно до законодавства мають забезпечуватися органами місцевого самоврядування; інформація про вирішення окремих питань, які зачіпають інтереси всіх жителів громади або її окремих частин; інші питання місцевого значення, ініційовані особами [39].

Таким чином, Можливість використання жителями територіальної громади певної форми участі у вирішенні питань місцевого значення визначається Конституцією та законами України. У досліджуваній громаді передбачено 13 форм громадської участі в управлінні функціонуванням і розвитком громади. Також у Мереф'янської МТГ передбачені органи самоорганізації населення (представницькі органи, що створюються жителями, які на законних підставах проживають на певній території), які представлені дев'ятьма районними комітетами органів самоорганізації населення. До того ж, жителі Мереф'янської місцевої територіальної громади мають право на місцеву ініціативу. Тож, за умови передбаченої різноманітної участі членів ТГ в управлінні її розвитком, актуалізується набуття ними та посадовими особами ОМС громадянських компетентностей.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 2

Мереф'янська міська територіальна громада утворена 29 березня 2016 року. Значення перебування Мерефи та Мереф'янської громади в «ядрі» Харківської агломерації величезне: це не лише величезний регіональний ринок товарів і праці, а й постачальник технологій, соціальних інновацій та інноваційних систем управління на периферію «ядра». Населення і трудові ресурси Населення об'єднаної громади, станом на 01.01.2017 року складає 25 734 мешканців. Всього в громаді зареєстровані 1962 суб'єкти економічної діяльності фізичних осіб і підприємців-юридичних осіб – 196. Структура дохідної частини бюджету із врахуванням субвенцій з державного бюджету сформована у переважній своїй частині із власних надходжень, що вказує на суттєву фінансову самостійність громади. Майже половина видаткової частини місцевого бюджету сконцентрована на освітній сфері. Слід відмітити, що при формуванні видаткової частини місцевого бюджету в громаді протягом останніх років застосовується практика програмно-цільового бюджетування, яка, при усій своїй трудомісткості, дозволяє більш об'єктивно оцінити центри витрат бюджетних коштів. На даний час у Мереф'янській об'єднаній громаді існують ризики і негативні тенденції, що послаблюють дієвість подальшого економічного зростання. Вони викликані системними, застарілими проблемами, серед яких – недостатньо реформовані сфери управління, вплив наслідків світової фінансової та економічної кризи, подорожчання енергоресурсів. Так, з 2014 року призупинив виробництво, заснований ще у 1896 р., скляний завод. Більшість промислових підприємств громади протягом останніх років поступово скорочують кількість працюючих, в першу чергу, – з огляду на складну макроекономічну ситуацію в регіоні та державі загалом. Залишається високим та продовжує збільшуватись ступінь зносу основних фондів. Діюча система нарахування амортизації на основні засоби виконує, в основному, фінансову функцію і не передбачає стимулів для оновлення основних фондів.

Система самоврядування ТГ визначається Конституцією України, Законом України «Про місцеве самоврядування в Україні». Система місцевого самоврядування та органів управління Мереф'янської МТГ включає:

територіальну громаду – первинний суб'єкт місцевого самоврядування, яка може безпосередньо вирішувати будь-яке питання, віднесене Конституцією та законами України до відання місцевого самоврядування; селищну раду – представницький орган місцевого самоврядування; селищного голову; виконавчі органи селищної ради; органи самоорганізації населення. МТГ складають жителі селища та декількох сіл, об'єднаних в одну громаду. На сьогодні кількість виборців Мереф'янської МТГ складає – 25734 особи. Міська рада є представницьким органом місцевого самоврядування – єдиним органом представницької влади МТГ. Вона формується шляхом вільних виборів, які проводяться на основі загального, рівного і прямого виборчого права шляхом таємного голосування. У складі Мереф'янської селищної ради діють постійні комісії, які обираються з числа депутатів ради. Структура управління Мереф'янської МТГ хоча і створена за всіма вимогами у межах законодавства, проте є не ефективною відношенню до розміру ТГ про що свідчать недоліки у її функціонування, які виявлено під час висвітлення думок мешканців громади.

Можливість використання жителями територіальної громади певної форми участі у вирішенні питань місцевого значення визначається Конституцією та законами України. У досліджуваній громаді передбачено 13 форм громадської участі в управлінні функціонуванням і розвитком громади. Також у Мереф'янської МТГ передбачені органи самоорганізації населення (представницькі органи, що створюються жителями, які на законних підставах проживають на певній території), які представлені дев'ятьма районними комітетами органів самоорганізації населення. До того ж, жителі Мереф'янської місцевої територіальної громади мають право на місцеву ініціативу та право на проведення громадських слухань (зустріч з депутатами міської ради, службовими особами її виконавчих органів, міським головою, старостою, іншими посадовими особами місцевого самоврядування). Тож, за умови передбаченої різноманітної участі членів ТГ в управлінні її розвитком, актуалізується набуття ними та посадовими особами ОМС громадянських компетентностей.

РОЗДІЛ 3

ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД НА ЗАСАДАХ ФОРМУВАННЯ ГРОМАДЯНСЬКИХ КОМПЕТЕНТНОСТЕЙ

3.1. Науково-прикладне забезпечення формування громадянських компетентностей територіальних громад

У контексті реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади все більшої уваги набуває проблематика розвитку та участі громадянського суспільства в управлінні місцевим розвитком. Про це свідчать матеріали викладені в «Концепції реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні» [41]. Відповідно до концепції одними з найважливіших проблем, які потребують розв'язання є:

запровадження ефективних механізмів участі громадськості у виробленні органами місцевого самоврядування важливих управлінських рішень;

нерозвиненість форм прямого народовладдя, неспроможність членів громад до солідарних дій, спрямованих на захист своїх прав та інтересів, у співпраці з органами місцевого самоврядування і місцевими органами виконавчої влади та досягнення спільних цілей розвитку громади;

забезпечення права територіальних громад на місцевий референдум;

удосконалення процедури утворення органів самоорганізації населення, визначення чіткого порядку надання їм частини повноважень органів місцевого самоврядування, а також надання коштів для здійснення зазначених повноважень, витрачання ними таких коштів, звітування про їх використання;

поширення практики утворення органів самоорганізації населення, зокрема у територіальних громадах, до яких належать жителі більш як одного населеного пункту [41].

Нові підходи до управління породжують збільшення суб'єктів вироблення політик, стимулюючи залучення громадянського суспільства та бізнесу.

Рівень залученості кожного з суб'єктів відповідає рівню його компетентності та усвідомлення власних інтересів. Якщо зміст інтересів бізнесу та здатність їх відстояти майже не викликає питань, то поняття компетентності та інтересів громадянського суспільства є проблематичними й викликають велику кількість питань [27].

Зрозуміло, що чим більш розвинутим є громадянське суспільство, тим легше громадянам захищати свої інтереси, тим більшими є їхні можливості щодо самореалізації в різних сферах суспільного життя і тим меншою є небезпека узурпації влади тими чи іншими її органами або окремими особами. Відстоюючи матеріальну й духовну незалежність людини від держави, домагаючись правової гарантії такої незалежності захисту приватних і суспільних інтересів людей, громадянське суспільство активно сприяє демократичним процесам, під час яких формується компетентне громадянське середовище [28].

Проведене дослідження дозволило виявити, що набувають становлення такі постулати громадянської компетентності територіальних громад, як: постійна свідома участь громадян в управлінні, необхідність регулярних комунікацій, застосування громадського моніторингу, забезпечення підзвітності і підконтрольності влади, реалізації обраних цілей на альтернативній основі [27].

У цілому, до ключових аспектів формування громадянських компетентностей територіальних громад можна віднести: необхідність та корисність вимірювання існуючого рівня та тенденцій його зміни для контрольованого впливу; застосування програмно-цільового підходу; упровадження адекватного для кожної територіальної громади набору інструментів залучення громадян, який би забезпечував прийнятний баланс включеності та пасивності і, звичайно, просвіта й навчання [27].

Не викликає сумніву, що перший крок на шляху до розв'язання будь-якої проблеми – це чітке та повне визначення її походження (діагностика проблеми). Правильно ідентифікувати проблему означає наполовину вирішити її. Для отримання вхідної інформації з проблеми необхідно проаналізувати стан керованої системи, виявити тенденції її розвитку і бажаний майбутній стан [36].

Отже, одразу постає питання оцінювання місцевої влади щодо залучення представників громадянського суспільства до управління місцевим розвитком. Виходячи із наведеного вище теоретичного обґрунтування, державні інституції не мають прямого впливу на громадянське суспільство, а лише формують правила його існування. Хоча офіційних систем моніторингу та оцінювання залучення громадян органами місцевого самоврядування не існує, є певні законодавчі положення стосовно відкритості та прозорості, на основі яких громадяни отримують доступ до участі у прийнятті управлінських рішень на локальному рівні. Натомість, існує велика кількість інструментів оцінювання ефективності публічного управління та його впливу на розвиток демократії участі.

Наприклад, у Шрі-Ланці, інструмент оцінювання розвитку демократії участі називають «Індекс громадської участі». Місцеві органи влади використовують наступні три форми громадської участі: формальні зустрічі, обговорення, опитування. Індекс громадської участі (Ігу) розраховується за наступною формулою: $I_{gu} = X1 + X2 + X3 + X4 - X5$, де $X1$ - кількість формальних зустрічей, які проведені за рік; $X2$ - кількість обговорювань проектів рішень за рік; $X3$ - кількість проведених опитувань громадської думки за рік; $X4$ - кількість прийнятих за рік рішень, в яких було враховано думку громадськості (доопрацьовано з метою задоволення потреб населення); $X5$ - кількість рішень прийнятих за рік, незалежно від настроїв населення [60].

Як видно, перші чотири фактори мають позитивний вплив на рівень громадської участі, останній фактор має негативний вплив. Але, такий підхід не є репрезентативним, адже він оцінює лише кількісні показники, не враховуючи якісних та організаційних аспектів. Часто заходи можуть відбуватись формально, лише на папері, або на таких заходах можуть бути лише кишенькові організації громадянського суспільства та «правильні» громадські активісти.

Також, до наведених інструментів оцінювання можна віднести «Індекс прозорості комунальних підприємств». Цей інструмент застосовувався у липні 2016 року для дослідження публічності роботи комунальних підприємств Інститутом політичної освіти, Українським незалежним центром політичних

досліджень, Центром політичних студій та аналітики (Івано-Франківськ) у партнерстві з «Transparency International Україна».

Як зазначає І. Лукеря, експерт проект USAID «Громадяни в дії»: «Фіскальна децентралізація збільшила місцеві бюджети і водночас покращила апетити муніципальних чиновників та місцевих депутатів. Закриті інструменти адміністративного ресурсу – комунальні підприємства – приваблюють місцевих політиків, бо там досі можна легко і непомітно організовувати схеми розкрадання» [33]. Для дослідження було відібрано такі індикатори, як: наявність сайту підприємства, оприлюднення статуту, декларації про доходи керівника, контактів, публікування щорічних фінансових планів та звітів, аудиторських висновків, інформації про тарифи та угоди на підряди. Також аналізувалися документи, які регламентують порядок роботи підприємства, зокрема призначення директора та заміщення вакантних посад через конкурс.

У рамках дослідження було обрано вісім обласних центрів: Чернівці, Івано-Франківськ, Ужгород, Тернопіль, Хмельницький, Львів, Луцьк та Рівне. Дослідження передбачало аналіз роботи комунальних підприємств на відповідність 20 індикаторам прозорості та підзвітності. Підприємство могло отримати максимум 40 балів, проте стільки не набрало жодне з них. Лідером стала «Муніципальна інвестиційна управляюча компанія» з Івано-Франківська – 23 бали. Більшість інших результатів не дотягували до 15 балів [33]. Зазначені результати сигналізують про кулуарність та не прозорість не тільки в органах місцевої влади, а й утворених ними інституціях, які відповідно до законодавства так само належать мешканцям територіальних громад.

Також, експертами Українського незалежного центру політичних досліджень проводилось дослідження «Індекс демократичності міст». У цьому дослідженні увагу передусім зосереджено на аналізі локальних нормативно-правових актів, що регулюють основні інструменти участі членів територіальної громади у вирішенні питань місцевого значення. Мета дослідження полягала у підвищенні якості місцевої політики шляхом удосконалення нормативно-правового регулювання механізмів місцевої демократії, забезпечення прозорості,

відкритості та підзвітності органів місцевого самоврядування. Дослідження були спрямовані на механізми місцевої демократії та інструменти забезпечення прозорості, відкритості та підзвітності органів місцевого самоврядування. Безпосередньо досліджувались нормативно- правові акти, які регулюють механізми місцевої демократії, забезпечення прозорості, відкритості та підзвітності органів місцевого самоврядування [27].

У процесі підготовки дослідження «Індекс демократичності міст» було проаналізовано нормативно-правові документи, які регулюють механізми місцевої демократії, забезпечення прозорості, відкритості та підзвітності органів місцевого самоврядування, а саме розглянуто та проаналізовано територіальні громади за наступними індикаторами: статут територіальної громади; місцеві ініціативи; громадські слухання; громадська експертиза; звітування міських голів та депутатів міських рад; загальні збори громадян за місцем проживання; електронні петиції; консультації з громадськістю; громадські бюджети участі; регламенти виконавчих комітетів міських рад; регламенти міських рад; положення про постійні депутатські комісії; положення про помічників-консультантів депутатів міських рад.

У результаті оцінки кожного з інструментів місцевої демократії та відповідних нормативно-правових актів було визначено якість нормативного забезпечення демократичного управління у містах України та сформовано загальний рейтинг – «Індекс демократичності міст» [34].

Максимальний рейтинг, який міста могли отримати за результатами оцінювання, – 100 %. Для дослідження було відібрано 24 обласних центри та 24 міста обласного значення (по одному у кожній області). За результатами перша п'ятірка виглядає наступним чином: Чернівці – 78%, Чернігів – 61%, Івано-Франківськ – 56%, Суми – 49%, Краматорськ – 48%. Переважна більшість міст, в яких проводилось дослідження, отримали оцінки від 15% до 40% – 29 міст. Найменші оцінки за цим рейтингом отримали: Малин – 2%, Кременець – 3%, Балта – 3%, Новодністровськ – 4%, Рубіжне – 15% [34]. Тож, можна стверджувати, що ситуація із демократичністю українських міст за цим індексом відповідає

низькому рівню, яка схиляється більше до рівня – жахливо.

Методологія «Індексу демократичності міст» має переваги, до яких можна віднести можливість дистанційного оцінювання, простота та можливість легко візуалізувати, донести результати до мешканців, так і свої недоліки. Недоліками є: по-перше, складність твердження про комплексність та повноту даних отриманих під час дослідження, по-друге, критерії визначення оцінок по різних нормативно-правовим актам не зрозумілі та більшою мірою мають відносний характер, по-третє, відсутні якісні та кількісні дослідження стосовно застосування механізмів [27].

Більш ефективним саме для органів місцевого самоврядування є «Індекс спроможності місцевої влади» розробка якого належить міжнародній неурядовій організації Глобал Ком'юнітіз (Global Communities), яка наразі, за підтримки американської агенції з міжнародного розвитку (USAID), впроваджує в Україні п'ятирічну програму «Децентралізація приносить кращі результати та ефективність» (Decentralization Offering Better Results and Efficiency - DOBRE). Програма DOBRE направлена на всебічну підтримку та розбудову спроможності об'єднаних територіальних громад, створених в рамках реформи децентралізації в Україні [15].

«Індекс спроможності місцевої влади» розроблено для оцінювання спроможності місцевої влади за багатьма показниками щодо планування, операційної діяльності та здатності до реагування. Сфери чи компетенції, що досліджуються в рамках індексу, залежать від вимог місцевого законодавства та повноважень, покладених на місцеву владу, таких як планування, бюджетування, збір податків та надання послуг. За допомогою «Індексу спроможності місцевої влади» органи місцевої влади можуть визначити власні сильні та слабкі сторони і, відповідно, пріоритети для подальшої роботи. Визначення відповідних пріоритетів надає органам місцевого самоврядування можливості приймати обґрунтовані рішення щодо розподілу обмежених ресурсів. Застосування «Індексу спроможності місцевої влади» як інструменту само-оцінювання має навчити місцеву владу оцінювати власні інституції, визначати сфери, що потребують

удосконалення, а наслідком має стати якісніше управління та надання послуг.

Програма DOBRE використовує «Індекс спроможності місцевої влади» для різних цілей: 1) як інструмент моніторингу та оцінювання прогресу громад, що дозволить у майбутньому програмі відслідковувати результати своєї діяльності; 2) як спосіб визначення пріоритетів для своєї підтримки. За результатами першого раунду оцінки, спеціалісти програми спільно з представниками виконавчих комітетів в громадах розроблюють дорожні карти по покращенню своєї спроможності, в яких будуть зазначенні пріоритети для покращення спроможності в кожній громаді та необхідність підтримки в виконанні цих пріоритетів; 3) як заохочувальний інструмент (за результатами прогресу в ICMВ, програма планує надавати заохочувальні гранти тим громадам, що зробили найбільший прогрес в розвитку своєї спроможності) [15].

Як інструмент самооцінки «Індекс спроможності місцевої влади» дозволяє оцінити спроможність та діяльність органів місцевого самоврядування за чотирма компетенціями – лідерство та управління, управління фінансами та бюджетування, надання послуг та участь громадськості. Кожна із чотирьох категорій діяльності об'єднаних територіальних громад деталізується на п'ять показників наступним чином:

лідерство та управління (стратегічне планування; повноваження органів місцевого самоврядування; лідерство в місцевому економічному розвитку; ефективний менеджмент; кадри та найм персоналу);

управління фінансами та бюджетування (розробка та виконання бюджету; одержання доходу; закупівлі; управління власністю громади; фінансова звітність та аудит);

надання послуг (планування надання послуг; охоплення наданням послуг та доступ громадян; механізми зворотно зв'язку стосовно надання послуг; задоволеність послугами з боку громадян; інформаційно-роз'яснювальна робота з надання послуг);

участь громадськості (надання публічної інформації; прозорість місцевого самоврядування; інформаційні технології для демократії; гендерний фокус;

залучення молоді)

Так, у межах кожної категорії передбачено п'ять показників, які оцінені за п'ятибальною шкалою (від 0 до 5). Оцінки мають виставлятися наступним чином: оцінка «0» – ставиться, коли орган місцевого самоврядування не дотримується законодавства або не вжив жодних заходів для поліпшення ситуації;

оцінка «1» – відповідає тому, що орган місцевого самоврядування зібрав інформацію, почав розробку плану та/або починає імплементацію;

оцінка «2» – орган місцевого самоврядування прийняв план, вжив конкретних заходів з імплементації, проте такий підхід містить певні недоліки або проблемні моменти;

оцінка «3» – імплементація в органі місцевого самоврядування повністю реалізовується, принаймні в одній із напрямків діяльності в цій сфері;

оцінка «4» – імплементація в органі місцевого самоврядування повністю реалізовується, принаймні в більше, ніж одній сфері, при цьому багато зусиль спрямовано на єдність та прозорість;

оцінка «5» – повною мірою розроблена імплементація в об'єднаній територіальній громаді, що приносить результати, поширюється та є сталою [27].

Індекс спроможності місцевої влади зважає кожен категорію однаково, при цьому на всі п'ять показників в одній категорії відведено максимум 25 балів. Загальна максимальна оцінка індексу становить 100 балів.

Застосування саме «Індексу спроможності місцевої влади» дає повну картину та глибоке розуміння проблем органів місцевого самоврядування. До слабкої сторони зазначеного інструменту можна віднести значну ресурсоемність. Перевагами є: глибоке та детальне вивчення джерел інформації, що формує хорошу базу для подальшої розробки дорожньої карти розвитку спроможності органу місцевого самоврядування, підняття проблем на які часто взагалі не зверталася увага, можливість відслідковувати динаміку та порівнювати із іншими об'єднаними територіальними громадами, а також використовувати інструмент для самооцінювання [27].

Проведений аналіз існуючих інструментів оцінювання демократичного

розвитку дає можливість рекомендувати українським територіальним громадам застосовувати комплексний інструмент оцінювання «Індекс спроможності місцевої влади». Застосування зазначеного інструменту, розробка та впровадження дорожньої карти на його основі, дозволяє органам місцевої влади підвищити власну спроможність у залученні громадян до управління місцевим розвитком, що має позитивно вплинути на формування громадянських компетентностей територіальних громад.

Натомість, у світі існує значна кількість інструментів оцінки спроможності місцевих громадських організацій. Проте ґрутуючись на тому, що місцеві органи влади не мають фактичного впливу на організації громадянського суспільства та не мають зайвих ресурсів для подібної роботи з оцінювання, необхідно звернути увагу на механізми самооцінки. У першу чергу це мають бути досить прості інструменти, які можливо впровадити навіть силами невеликих організацій громадянського суспільства, та до яких можливо спонукати за рахунок інформаційно-комунікаційних заходів та фінансових стимулів [27].

В Україні найбільш розповсюдженими інструментами оцінки спроможності неприбуткових організацій є: «Інструмент самооцінки та планування розвитку організаційного потенціалу», який розроблено Ініціативним центром сприяння активності та розвитку громадського почину «Єднання» та впроваджується в рамках проекту «Платформа розвитку громадянського суспільства» [42]; «Конструктивна оцінка компетентності», який розроблено Глобал Ком'юнітіз (Global Communities) [61].

Ці інструменти регламентують процес інституційного розвитку, який може використовуватись організаціями громадянського суспільства для оцінювання та зміцнення своєї спроможності виконувати проекти та керувати ними, взаємодіяти із органами влади, своєчасно надавати послуги в прозорий спосіб, і досягати довгострокової стійкості. Відправним пунктом оцінювання є вивчення успіхів організації, а не її вад чи проблем. Це не означає, що організації громадянського суспільства не мають проблем, що потребують розв'язання; це означає, що неурядові організації зосереджується, насамперед, на тому, в чому їм

вдалося досягти успіху, та як розвинути цей успіх, спираючись на власні сильні сторони. Вони допоможуть громадським організаціям оцінити свій поточний рівень розвитку як за кожним із вимірів у цілому, так і на рівні кожної конкретної спроможності [27].

Коли організація еволюціонує, при вступі в неї нових людей, приході досвідчених працівників на іншу роботу або ухваленні нових рішень, рівень розвитку за кожною спроможністю може зростати та зменшуватися. Зрештою, мета процесу оцінювання полягає не в тому, щоб розвивати спроможність заради розвитку територіальної громади. Діяльність із розбудови спроможності має бути націлена на реалізацію цілей конкретної організації, на втілення її місії та візії. Процес оцінювання покликаний допомогти з'ясувати, як розбудова спроможності поліпшить комунікацію та взаємодію із владою, управління проектами та послугами, зробить їх результативнішими.

Отже, детальніше зупинимось безпосередньо на інструментах оцінки. Щодо методології «Інструмент самооцінки та планування розвитку організаційного потенціалу» то вона включає дев'ять компонентів: стратегічний менеджмент; структура управління організацією; лідерство та стиль менеджменту; фандрейзингова стратегія; система фінансового менеджменту; достатні людські та фінансові ресурси, процедури управління; надання послуг; партнерство та участь у коаліціях/мережах; моніторинг та оцінка [42].

Кожен з компонентів має складну структуру та розгалужується від трьох до семи підпунктів, кожен з яких може отримати оцінку за шкалою від 1 до 5 балів. Цей інструмент застосовується в Україні Ініціативним центром сприяння активності та розвитку громадського почину «Єднання» за фінансової підтримки у Агентства США з міжнародного розвитку (USAID) для визначення слабких сторін організацій громадянського суспільства з метою надання міні-грантів – «ваучерів» [42]. В рамках платформи «Маркетплейс» організації громадянського суспільства мають можливість отримати підтримку за розвиток чотирьох спроможностей [27]:

технічні спроможності – це спроможності, які лежать у безпосередній

сфері діяльності організації. Це і підвищення якості послуг, які організації надають своїм цільовим групам, і утвердження стандартів, за якими працюють організації, і розвиток компетенцій у певному напрямку діяльності організації;

інституційні спроможності – це спроможності, необхідні для сталого, послідовного та надійного виконання організацією своєї місії та завдань. Ці спроможності передбачають розвиток систем та структур врядування та управління організацією, фінансовий менеджмент, розвиток людського капіталу, мобілізацію ресурсів, тощо;

адаптивні спроможності – це спроможності організації реагувати на політичні, соціально-економічні, культурні зміни, що впливають на середовище, в якому працюють організації. Важливими навичками для спроможності адаптуватись є стратегічне та операційне планування, навички проведення оцінки і аналізу, планування діяльності на основі результатів оцінки;

спроможність впливати – це спроможність організації впливати на середовище, в якому вони працюють. Такі спроможності включають навички адвокації, ведення переговорів, комунікації, розвиток співпраці, та партнерства всередині сектору та з «акторами» з інших секторів.

Аналогічний інструмент оцінювання, про який вже зазначалося, «Конструктивна оцінка компетентності» включає сім вимірів: система управління; стратегічне планування; людський капітал; зовнішні відносини; управління проектами та послугами; робота з ресурсами; фінанси та адміністрування [61].

Для кожного виміру визначено п'ять рівнів зростання та зрілості: організація проходить шлях від рівня «1» («початкового») через «розвинутий», «добрий» і «відмінний» рівні до рівня «5» («ідеального»). Цей інструмент застосовується Глобал Ком'юнітіз переважно в країнах, що розвиваються. Його перевагою є те, що він більшою мірою направлений не на пошук слабких сторін, а на пошук можливостей організацій громадянського суспільства завдяки яким вони зможуть стати успішнішими. «Конструктивна оцінка компетентності» передбачає формування актуальної бази знань щодо спроможності організації громадянського суспільства за для подальшої розробки дорожньої карти розвитку спроможності організації [61].

Таким чином, у контексті реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади все більшої уваги набуває проблематика розвитку та участі громадянського суспільства в управлінні місцевим розвитком. Проведене дослідження дозволило виявити, що набувають становлення такі постулати громадянської компетентності територіальних громад, як: постійна свідомість громадян в управлінні, необхідність регулярних комунікацій, застосування громадського моніторингу, забезпечення підзвітності і підконтрольності влади, реалізації обраних цілей на альтернативній основі. У цілому, до ключових аспектів формування громадянських компетентностей територіальних громад можна віднести: необхідність та корисність вимірювання існуючого рівня та тенденцій його зміни для контрольованого впливу; упровадження адекватного для кожної територіальної громади набору інструментів залучення громадян, який би забезпечував прийнятний баланс включеності та пасивності і, звичайно, просвіта й навчання. Не викликає сумніву, що перший крок на шляху до розв'язання будь-якої проблеми – це чітке та повне визначення її походження (діагностика проблеми). Правильно ідентифікувати проблему означає наполовину вирішити її. Для отримання вхідної інформації з проблеми необхідно проаналізувати стан керованої системи, виявити тенденції її розвитку і бажаний майбутній стан. Для цього пропонуються різні інструменти, як то: «Індекс громадської участі», «Індекс прозорості комунальних підприємств», «Індекс демократичності міст», «Індекс спроможності місцевої влади», «Інструмент самооцінки та планування розвитку організаційного потенціалу», «Конструктивна оцінка компетентності» та ін. Враховуючи стан розвитку громадянського суспільства в цілому по Україні та особливо на рівні об'єднаних територіальних громад необхідно якомога простіший інструмент оцінювання, який би в подальшому було можливо використовувати для оцінювання рівня сформованості громадянських компетентностей територіальних громад. У дипломній роботі пропонується як інструмент оцінки сформованості громадянських компетентностей обрати інструмент «Конструктивна оцінка компетентності» та максимально наблизити його особливостей функціонування громади.

3.2. Пропоновані моделі формування громадянських компетентностей для цілей управління розвитком територіальних громад

Міжнародний досвід демонструє, що основним шляхом підвищення ефективності місцевого самоврядування є максимально можливе залучення організацій громадянського суспільства та локального бізнесу до процесу управління місцевим розвитком через методологію програмно-цільового підходу.

Програмно-цільовий метод ґрунтується на раціональному управлінні, спрямованому на вирішення соціально-економічних проблем. Програмно-цільовий підхід у державному управлінні – найпоширеніший сучасний засіб реалізації державної політики, який пов'язує цілі політики (плани, проекти) з ресурсами за допомогою цільових програм [4]

Важливим результатом застосування програмно-цільового підходу у місцевому самоврядуванні є складання стратегій розвитку громад, програм соціально-економічного розвитку, інших цільових програм та проектів, а також – бюджетних програм. Розробляються вони на різних рівнях місцевого самоврядування: для громад, районів та областей. В двох останніх випадках вони відповідають спільним потребам громад в рамках відповідного району або області. Програмно-цільовий підхід для місцевого самоврядування розуміється і застосовується як у широкому, так і у більш вузькому значенні. У широкому – він являє собою комплексний підхід при вирішенні різноманітних проблем громади і спрямуванні її розвитку на підґрунті наявних ресурсів. А у вузькому – це метод втілення управлінських рішень, оформлених у вигляді стратегій та програм, які розробляються і реалізуються за визначеним алгоритмом та структурою (методичні рекомендації щодо їх складання дають профільні міністерства) [12,35]. Відносно місцевого бюджету, то він має двовекторне відношення до програмно-цільового підходу: з одного боку, виступає одним з джерел фінансування програм та проектів громади (можливе залучення для їх фінансування й інших джерел – асигнувань з районних, обласних бюджетів, державного бюджету, приватних інвестицій та грантів), з іншого, – сам місцевий бюджет складається за

програмно-цільовим методом, що закріплено законодавчо [6,12].

Отже, якщо програмно-цільовий підхід застосовується системно і послідовно, його ефектом стає не лише раціональне використання місцевих ресурсів і досягнення поставлених у програмах та стратегіях цілей, а й зростання транспарентності місцевої влади, включення зацікавленої громадськості до процесу управління громадою, врешті – вироблення якісної місцевої політики і сталий розвиток громад. Крім того, програмно-цільовий підхід передбачає, що громадськість (в особі місцевих неурядових організацій та ініціативних груп, представників бізнесу та наукових установ) має брати участь у процесах розробки, виконання, моніторингу та оцінки стратегій, програм та проектів громади. Програмно-цільовий підхід в місцевому самоврядуванні втілюється у низці процедур-етапів, які об'єднуються в управлінський цикл. Він включає: 1) формування актуальної повістки (визначення кола проблем громади, що потребують вирішення); 2) підготовку документів (проектів Стратегій, Цільових програм, бюджету); 3) прийняття рішення (влада визначається, на якому варіанті проекту зупинитися і прийняти його в якості робочого); 4) реалізацію (втілення заходів, визначених у Стратегії та Програмах); 5) моніторинг та оцінку (контроль виконання проміжних та остаточних етапів за визначеними показниками); 6) внесення змін (після завершення реалізації програм на основі оцінки результатів) [12].

Застосування програмно-цільового підходу є надзвичайно важливим в управлінні розвитком територіальних громад [12]. Зокрема зазначає, що результатом програмно-цільового управління виступають підготовлені профілі громади, які містять основну економічну та ресурсну інформацію про територіальну громаду та слугують для залучення інвесторів на територію; виокремлені проекти розвитку, які базуються на підході ЄС зі смарт-спеціалізації та на реалізацію яких використовуватимуться або власні фінансові ресурси органів місцевого самоврядування, або грантові кошти міжнародних донорських організацій, кошти державних програм або залучені інвестиції.

Застосування програмно-цільових підходів на рівні управління територіальними системами використовуються єдині методичні підходи, що

передбачають обґрунтування елементів ієрархічної структури (функції, напрями діяльності, деталізований підхід, складові елементи), формулювання мети, завдань та визначення індикаторів результативності [8,12]. Ціль діяльності передбачає лаконічне обґрунтування функцій, які мають бути узгоджені із національними та регіональними стратегіями розвитку, враховувати специфіку територіальної системи. Основою для розробки територіальних програм розвитку має бути обґрунтування очікуваних результатів, спрямованих на соціально-значущі результати та покращення життєдіяльності територіальної громади.

Одним з найважливіших напрямків є визначення проблеми практичного застосування елементів програмно-цільового методу на рівні місцевих бюджетів та дослідження кращого досвіду з метою його врахування для удосконалення управлінської діяльності [47].



Рис. 3.1. Ефекти програмно-цільового підходу в управлінні розвитком ТГ

Із проведених попередньо досліджень випливає, що найкращим каталізатором формування громадянських компетентностей територіальних громад є застосування програмно-цільового підходу до управління місцевим розвитком. Реалізації конкретних проектів, в рамках програми підтримки розвитку громадянського суспільства, має дати значні результати у формуванні громадянських

компетентностей територіальних громад. Проте для кожної окремої адміністративно територіальної одиниці необхідно індивідуально підходити до розробки такої програми та обирати власні пріоритети розвитку.

Враховуючи зазначену інформацію можливо запропонувати модель формування громадянських компетентностей територіальних громад (рис. 3.2).



Рис. 3.2. Модель формування громадянських компетентностей територіальних громад у межах програмно-цільового підходу до управління [27]

Відповідно до наведеної моделі для формування громадянських компетентностей територіальних громад необхідно, перш за все, уявити існуючий рівень розвитку. Для цього необхідно здійснити оцінювання спроможності органи місцевого самоврядування за допомогою інструменту «Індекс спроможності місцевої влади», а далі – стимулювати до самооцінювання місцеві органи за

інструментом «Конструктивна оцінка компетентності». За результатами оцінювання зазначені сторони мають можливість розробити власні дорожні карти як орієнтири подальшого розвитку спроможності.

На основі результатів оцінювання відповідної спроможності суб'єктів можлива організація наступного етапу, на якому за допомогою інформаційно-комунікаційного заходу (круглого столу, форуму або тощо) запропоновано консенсусним шляхом визначати рівень розвитку громадянських компетентностей територіальної громади за згаданою раніше шестирівневою шкалою «Спектр громадської участі» [27].

Далі територіальним громадам, оцінювання яких за шкалою «Спектр громадської участі» забезпечує усвідомлення рівня розвитку в них взаємовідносин «влада-громада», рекомендується інклюзивна розробка програми розвитку громадянських компетентностей. Визначення досяжних та вимірюваних цілей у рамках зазначеної програми зумовлює підбір та застосування унікального набору необхідних інструментів. При реалізації заходів програми розвитку громадянських компетентностей особливого значення набуває врахування цінностей, інтересів, вимог та можливостей якомога більшої кількості членів територіальної громади [27].

Враховуючи унікальні особливості існування громадянських компетентностей територіальних громад важко запропонувати єдиний для всіх рецепт успіху, проте існує можливість надати наступні рекомендації щодо акцентів для формування громадянських компетентностей територіальних громад в Україні: «Фокусування на молодь». Унаслідок значної кількості об'єктивних причин молодь є потенційно найбільш активною соціальною групою. Як правило молодь має багато унікальних ідей, енергії та вільного часу для суспільно корисної діяльності, проте часто відсутність уваги, необхідних знань та навичок, а також фінансових ресурсів негативно впливає на їх активність. У контексті цього органи місцевого самоврядування можуть передбачити в програмі підтримки розвитку громадянського суспільства окремий напрямок, або ряд заходів, направлених на фінансування ідей молодіжних проєктів, проведення навчальних та

інформаційно- комунікативних заходів. Міжнародний досвід демонструє, що значну роль у розвитку та активізації молоді займають молодіжні обміни за найрізноманітнішою тематикою [27].

Підтримка органів самоорганізації населення та об'єднань співвласників багатоквартирних будинків. Створення таких організацій дозволяє перемістити центр прийняття рішень та управління безпосередньо до споживачів. Разом із передачею повноважень та фінансових ресурсів на управління такі організації отримують і додаткову відповідальність, часто у такий спосіб до людей на місцях повертається відчуття реальності, значно активізуються мобілізаційна здатність до пошуку додаткових як внутрішніх так і зовнішніх ресурсів. У той же час зменшується адміністративне навантаження на органи місцевої влади. Додаткова відповідальність людей породжує не тільки запит на додаткові фінансові ресурси, але й на нові знання та нові комунікації, що безперечно сприяє більшій згуртованості людей.

Органи місцевої влади мають підтримувати такі об'єднання людей інформаційно-просвітницького діяльністю, передачею не тільки додаткових повноважень, а й ресурсів. Дуже важливим аспектом у цій діяльності є поширення кращих локальних практик та додаткове стимулювання найуспішніших.

За останні роки низка дослідників намагалися створити модель формування громадянських компетентностей фахівців у різних сферах діяльності [29, 30, 43, 54]. У даному дослідженні об'єктом моделювання виступає процес формування і розвитку громадянських компетентностей у посадових осіб органів місцевого самоврядування територіальної громади в умовах реалізації реформи децентралізації влади в Україні. Результатом використання цієї моделі у територіальних громадах є прискорення розбудови територій і адекватної системи місцевого самоврядування в конкретній громаді, а також формування високопрофесійних посадових осіб органів місцевого самоврядування, які сформуують громадянські компетентності для ефективного функціонування і розвитку територіальних громад.

Ще одним ефективним напрямом побудови моделі формування

громадянських компетентностей територіальних громад, яка має базове значення в управлінні розвитком територіальної громади, є модель формування і розвитку громадянських компетентностей посадових осіб органів місцевого самоврядування у територіальних громадах в умовах реалізації реформи децентралізації влади в Україні, яка наведена на рис. 3.3 [59].



Рис. 3.3. Модель формування і розвитку громадянських компетентностей посадових осіб органів місцевого самоврядування у територіальних громадах

Як видно з рис. 3.3, у моделі виділяються чотири рівні сформованості громадянських компетентностей з урахуванням необхідності якісної оцінки: низький; достатній; середній; високий та критерії оцінки сформованості компетентності посадових осіб органів місцевого самоврядування (обсяг і якість здобутої компетентності, якість виконання творчих робіт у процесі вирішення певних завдань, мотивація, активність) [59].

В рамках зазначеної моделі доцільно: сформувати у посадових осіб місцевого самоврядування громадянські знання, уміння і навички, комунікацію, громадянські цінності і відповідальність; стимулювати у них використання творчого підходу до управління місцевим розвитком територіальної громади та стійкі мотиваційні елементи громадянських компетентностей [59].

Слід зазначити, що для кожної окремої територіальної громади необхідно застосовувати індивідуальний підхід у процесі використання моделі формування і розвитку громадянських компетентностей у посадових осіб органів місцевого самоврядування, зокрема індивідуально обирати ключові пріоритети, виходячи, в першу чергу, від усвідомлення власного рівня розвитку громадянських компетентностей [59].

Таким чином, міжнародний досвід демонструє, що основним шляхом підвищення ефективності місцевого самоврядування є максимально можливе залучення організацій громадянського суспільства та локального бізнесу до процесу управління місцевим розвитком через методологію програмно-цільового підходу. Програмно-цільовий метод ґрунтується на раціональному управлінні, спрямованому на вирішення соціально-економічних проблем. Програмно-цільовий підхід у державному управлінні – найпоширеніший сучасний засіб реалізації державної політики, який пов'язує цілі політики (плани, проекти) з ресурсами за допомогою цільових програм. Важливим результатом застосування програмно-цільового підходу у місцевому самоврядуванні є складання стратегій розвитку громад, програм соціально-економічного розвитку, інших цільових програм та проектів, а також – бюджетних програм. У широкому програмно-цільовий метод являє собою комплексний підхід при вирішенні різноманітних

проблем громади і спрямуванні її розвитку на підґрунті наявних ресурсів. А у вузькому – це метод втілення управлінських рішень, оформлених у вигляді стратегій та програм, які розробляються і реалізуються за визначеним алгоритмом та структурою (методичні рекомендації щодо їх складання дають профільні міністерства). Застосування програмно-цільового підходу є надзвичайно важливим в управлінні розвитком територіальних громад. Застосування програмно-цільових підходів на рівні управління територіальними системами використовуються єдині методичні підходи, що передбачають обґрунтування елементів ієрархічної структури (функції, напрями діяльності, деталізований підхід, складові елементи), формулювання мети, завдань та визначення індикаторів результативності. Тож, найкращим каталізатором формування громадянських компетентностей територіальних громад є застосування програмно-цільового підходу до управління місцевим розвитком. Реалізації конкретних проектів, в рамках програми підтримки розвитку громадянського суспільства, має дати значні результати у формуванні громадянських компетентностей територіальних громад. Проте для кожної окремої адміністративно територіальної одиниці необхідно індивідуально підходити до розробки такої програми та обирати власні пріоритети розвитку. Ще одним ефективним напрямом побудови моделі формування громадянських компетентностей територіальних громад, яка має базове значення в управлінні розвитком територіальної громади, є модель формування і розвитку громадянських компетентностей посадових осіб органів місцевого самоврядування у територіальних громадах в умовах реалізації реформи децентралізації влади в Україні.

3.3. Апробація моделей формування і оцінювання громадянських компетентностей у вітчизняних територіальних громадах Харківської області

Відповідно до запропонованих моделей: «Модель формування громадянських компетентностей територіальних громад» та «Модель формування громадянських компетентностей посадових осіб ОМС ТГ» у дипломній роботі

здійснена апробація інструментів для їхнього практичного впровадження у діяльність територіальних громад. Згідно першої моделі формування громадянських компетентностей територіальних громад апробованими інструментами є «Індекс спроможності місцевої влади» та «Конструктивна оцінка компетентності».

Щодо «Індексу спроможності місцевої влади», то в рамках нашого дослідження найбільшої цікавості набуває четверта категорія зазначеного інструменту - «участь громадськості», яка має наступні складові: 4.1) надання публічної інформації; 4.2) прозорість місцевої ради; 4.3) інформаційні технології для демократії; 4.4) гендерна інклюзивність; 4.5) залучення молоді

Методологія Глобал Ком'юнітіз стосовно показника «4.1: надання публічної інформації», регламентує наступне. Цільовий показник: об'єднані територіальні громади надають громадськості інформацію про пріоритети, рішення та діяльність. Опис: органи місцевого самоврядування мають інформувати громадськість про програми, послуги, дії та рішення. Відповідальні посадові особи повинні спілкуватися з громадянами та представляти їхні інтереси, а також інформувати їх про рішення у планах та бюджетах. Органи місцевого самоврядування повинні координувати свою комунікацію в питаннях інформування громадськості. Певних видів комунікації вимагає закон, наприклад, публікації прийнятих нормативних документів, бюджетів чи інших норм, а також надання громадськості інформації за запитом із терміном виконання до п'яти днів. Хороші комунікаційні практики влади будують довіру до органів місцевого самоврядування і впевненість у їхніх діях [27].

Стосовно другого показника індексу, показнику «4.2: прозорість місцевої ради». Цільовий показник: місцева рада ОТГ надає зрозумілу публічну інформацію щодо своїх планів, міркувань та рішень разом із можливостями для громадян долучатися до них. Опис: на обраних посадових осіб місцевої ради покладено обов'язок безпосередньо представляти голоси громадян урядуванні. Потреби громадян мають скеровувати дії усіх службовців. Обрані та призначені посадові особи й інші співробітники, які опікуються власними інтересами, а не інтересами громадськості, характерні для врядування, що функціонує погано.

Органи місцевого самоврядування мають докласти щирих зусиль як для визначення бажань і потреб громадян, так і для надання можливості громадянам бути залученими до процесу прийняття рішень. Прозорість діяльності місцевих рад надає громадянам можливість слідкувати за діями влади та вносити свій дорожок до цього процесу залежно від власних потреб [27].

Надзвичайно важливим є показник «Індексу спроможності місцевої влади» «4.5 залучення молоді». На нашу думку, оцінки показника «4.5 залучення молоді» мають виглядати наступним чином: 0) ТГ не має стратегії залучення молоді; 1) ТГ почала створювати стратегію залучення молоді; 2) ТГ прийняла і реалізує стратегію залучення молоді; 3) ТГ запровадила один механізм залучення молоді (наприклад: місцева молодіжна рада); 4) ТГ створила один механізм залучення молоді (наприклад: місцева молодіжна рада) або контактну чи відповідальну особу з молодіжних питань у штаті ТГ, чи встановила квоти для молоді у громадських дорадчих органах.; 5) молодь проводить принаймні щоквартально заходи з розвитку громади за підтримки ОТГ.

Для оцінювання в кожній громаді працювала команда з 2-3 експертів. На початку оцінювання експертні групи вивчали документи, що були наявні по кожній об'єднаній територіальній громаді у відкритому доступі. Після вивчення документів, експертні групи проводили не менше десяти інтерв'ю із представниками об'єднаної територіальної громади безпосередньо в громаді. Респондентами були членами виконавчого комітету, депутатами місцевої ради, представниками комунальних підприємств, громадськими організаціями або активними громадянами. Після етапу збору та вивчення даних, експертна команда колегіально приймала рішення щодо оцінки по кожному показнику та заповнювала відповідні оціночні листи. Кожна оцінка мала обов'язково мати мінімум два джерела даних для верифікації. Результати оцінки також проходили експертну перевірку. Інші експерти, не залучені до процесу оцінки безпосередньо в об'єднаних територіальних громадах, перевіряли оцінки та обґрунтування звітів.

Результати оцінювання були представлені кожній громаді та обговорені з представниками виконавчого комітету. За результатами для кожної об'єднаної

територіальної громади була розроблена дорожня карта покращення спроможності. Результати оцінювання Харківській області представлені нижче.

В Харківській області було досліджено три об'єднані територіальні громади. Найбільшу кількість балів отримала Мереф'янська об'єднана територіальна громада – 26, найменшу кількість балів отримала Старосалтівська об'єднана територіальна громада - 18, середній бал склав - 21. Середній бал за категоріями: 1) Лідерство та управління – 8; 2) Управління фінансами та бюджетування – 5; 3) Надання послуг – 4,33; 4) Участь громадськості - 3,66.

Результати представлені нижче (таб. 3.1).

Таблиця 3.1

Результати оцінювання ТГ Харківської області за «Індексом спроможності місцевої влади» в 2020 році

№	Назва	Лідерство та управління	Управління фінансами та бюджетом	Надання послуг	Участь громадськості	Загальний бал
		№1	№2	№3	№4	
1	Мереф'янська ОТГ	9	6	6	5	26
2	Роганська ОТГ	7	4	4	4	19
3	Старосалтівська ОТГ	8	5	3	2	18

В Харківській області було досліджено три об'єднані територіальні громади. Найбільшу кількість балів отримала Мереф'янська об'єднана територіальна громада – 26, найменшу кількість балів отримала Старосалтівська об'єднана територіальна громада – 18, середній бал склав – 21. Середній бал за категоріями: 1) Лідерство та управління – 8; 2) Управління фінансами та бюджетування – 5; 3) Надання послуг – 4,33; 4) Участь громадськості – 3,66.

Аналізуючи середні показники «Індексу спроможності місцевої влади» за обласним розподілом Харківська область набрала – 21 бал.

В контексті формування громадянських компетентностей територіальних громад, зазначений інструмент продемонстрував, що спроможність органів місцевої влади щодо залучення громадян до управління місцевим розвитком є найбільш проблемною стороною.

Тому, пропонуємо більш детально розглянути результати оцінювання за

четвертою категорією Індексу - «залучення громадян», яка включала п'ять показників: 4.1) Надання публічної інформації і прозорість, 4.2) Прозорість місцевої ради, 4.3) ІТ для демократії, 4.4) Гендерний фокус, 4.5) Залучення молоді.

Результати цього дослідження демонструють нагальну необхідність підвищення спроможності органів місцевого самоврядування щодо залучення громадян до управління місцевим розвитком. Тенденція більш високої спроможності міських територіальних громад на відміну від селищних та сільських прослідковується і за критерієм «Залучення громадян» проте не є такою яскраво вираженою, адже навіть найбільш розвинені об'єднані територіальні громади отримали мінімальні бали стосовно цього компоненту. Абсолютно всі досліджені об'єднані територіальні громади визнали залучення громадян своїм найслабшим компонентом, який потребує додаткової уваги.

В контексті формування громадянських компетентностей територіальних громад наведені результати «Індексу спроможності місцевої влади» ще раз підтверджують необхідність додаткової уваги щодо впровадження програмно-цільового підходу до управління місцевим розвитком, який дає більше 175 можливостей для залучення представників громадянського суспільства впливати на формування місцевих політик.

Стосовно інструменту «Конструктивна оцінка компетентності», який включає сім вимірів: система управління; стратегічне планування; людський капітал; зовнішні відносини; управління проектами та послугами; робота з ресурсами; фінанси та адміністрування [61].

Відповідно до запропонованої «моделі формування громадянських компетентностей територіальних громад», другий напрямок на шляху до вимірювання рівня сформованості громадянських компетентностей територіальних громад, полягає у оцінюванні рівня розвитку організацій громадянського суспільства, через застосування інструменту «Конструктивна оцінка компетентності», який потребує детальнішого розгляду та адаптації.

Враховуючи низький рівень розвитку самоорганізації, та громадянського суспільства в цілому, по Україні та особливо на рівні об'єднаних

територіальних громад необхідно якомога простіший інструмент оцінювання. Тому, пропонується спростити інструмент «Конструктивна оцінка компетентності» та максимально оптимізувати його. Сім вимірів «Конструктивної оцінки компетентності» можуть бути спрощені наступним чином. Так, виміри «система управління» та «стратегічне планування» можуть бути об'єднані у вимір «управління організацією», де одним із підпунктів стане питання стратегічного планування. А вимір «фінанси та адміністрування» може бути частково включений у виміри «управління організацією» та «робота з ресурсами». Власне, після чого отримаємо інструмент оцінювання із п'яти вимірів, що значно зменшить необхідний об'єм витрат робочого часу для самооцінювання організацій громадянського суспільства в об'єднаних територіальних громадах [27].

Отже, оптимізований варіант «Конструктивної оцінки компетентності» організацій громадянського суспільства в об'єднаній територіальній громаді включає всього п'ять вимірів: управління організацією; людський капітал; зовнішні відносини; управління проектами та послугами; робота з ресурсами.

Для того аби організаціям було легше визначитись із власною оцінкою, пропонуємо наступне наповнення вимірів оцінювання [27]:

1) Управління організацією: визначати внутрішні правила; регулярно проводити засідання органів управління; ухвалювати рішення в демократичний спосіб; визначати та розуміти бачення, місію та цінності організації; здійснювати інклюзивне стратегічне планування.

2) Людський капітал: розвивати лідерство і компетенції працівників та волонтерів; документально оформлювати організаційну структуру; визначати завдання та обов'язки працівників; проводити кадрову політику; підтримувати клімат організації та забезпечувати внутрішню комунікацію.

3) Зовнішні відносини: розробляти комунікаційну стратегію та управляти власним іміджем; забезпечувати позитивне висвітлення в засобах масової інформації; розвивати взаємодію з органами влади; взаємодіяти та координувати свою діяльність з іншими організаціями; - забезпечувати лідерство в громаді.

4) Управління проектами та послугами: оцінювати потреби; розробляти та

планувати проекти; керувати реалізацією проекту/наданням послуг; здійснювати моніторинг та оцінювання; навчатись та адаптуватись (управління знаннями).

5) Робота з ресурсами: мобілізувати ресурси; управляти інформаційно-комунікаційними технологіями та матеріально-технічною базою; проводити фінансову політику; точно планувати бюджет; вести належний бухгалтерський облік.

Як регламентує інструмент оцінювання «Конструктивна оцінка компетентності» для кожного виміру визначено п'ять рівнів зростання та зрілості: перший рівень - «початковий», другий - «розвинутий», третій - «добрий», четвертий - «відмінний», п'ятий - «ідеальний».

Тож, застосування інструменту оцінювання «Конструктивної спроможності компетентності» дозволяє з одного боку відслідковувати та забезпечувати процес всебічного розвитку організацій громадянського суспільства, допомагаючи та підказуючи їм шлях до розвитку власної інституційної спроможності, а з іншого - можливість органами місцевого самоврядування за допомогою нього відслідковувати рівень розвитку локальних організацій громадянського суспільства, визначати ключові напрямки для їх підтримки при розробці програм підтримки розвитку громадянського суспільства.

В Харківській області серед організацій громадянського суспільства об'єднаних територіальних громад процес самооцінювання за інструментом «Конструктивна оцінка компетентності» відбувся лише в одній організації - Старосалтівська Міська громадська організація «Старосалтівська Громада». За результатами середні бали по вимірах інструменту вийшли наступним чином: «Управління організацією» – 3,4; «Людський капітал» – 3; «Зовнішні відносини» – 2,5; «Управління проектами та послугами» – 2,6; «Робота з ресурсами» – 2, середня оцінка спроможності становить – 2,7, що відповідає рівню методології інструменту – добрий.

Отже, за результатами самооцінювання організацій громадянського суспільства об'єднаних територіальних громад різних областей України за середнім балом області розташувались наступним чином: 1) Харківська – 2,7; 2) Кіровоградська – 2,41; 3) Миколаївська – 1,9; 4) Херсонська – 1,77; Івано-

Франківська – 1,7; 5) Тернопільська – 1,57. Зазначений рейтинг не можна вважати репрезентативним через те що в Харківській області самооцінювання відбулось лише в одній організації громадянського суспільства, в Кіровоградській області самооцінювання відбулось лише в міських об'єднаних територіальних громадах, а більша половина організацій громадянського суспільства Тернопільської області є ініціативними групами – не легалізованими відповідно до українського законодавства.

Спробуємо порівняти результати за аналогією «Індексу спроможності місцевої влади» за регіонами східний: Кіровоградська, Харківська, Миколаївська, Херсонська області (в 28 організаціях відбулось самооцінювання) та західний: Тернопільська та Івано-Франківська область (в 27 організаціях відбулось самооцінювання). В такому випадку середня оцінка організацій громадянського суспільства об'єднаних територіальних громад за інструментом «Конструктивна оцінка компетентності» становить по східному регіону – 2,19, а по західному регіону – 1,63. Враховуючи середні показники «Індексу спроможності місцевої влади» щодо критерію «Залучення громадян» за східним регіоном – 4,1 бали та за західним регіоном – 2,6 можна дійти до висновку, що зв'язок спроможності організацій громадянського суспільства взаємопов'язаний із спроможністю органів місцевого самоврядування до залучення громадян.

Загальні результати «Конструктивної оцінки компетентності» демонструють доволі низький рівень розвитку спроможності місцевих організацій громадянського суспільства (середній рівень спроможності організацій громадянського суспільства об'єднаних територіальних громад становить – 1,8 із 5 можливих), найбільші проблеми у організацій викликають компетенції «Робота з ресурсами» та «Людський капітал», трошки краща ситуація із «Управлінням проектами та послугами» і приблизно на одному трохи більш розвинутому рівні компетенції «Управління організацією» та «Зовнішні відносини». Якщо зробити проекцію результатів на шкалу «Спектру громадянської участі», то середні результати впритул наблизився до другого рівня - «Консультація».

Однак, слід зауважити, що визначення загального рівня розвитку

громадянських компетентностей територіальних громад по Україні за допомогою такого дослідження не коректним. З одного боку, наведена інформація дає загальну картину низького рівня спроможності організацій громадянського суспільства в цілому по об'єднаним територіальним громадам України, демонструючи найбільші проблеми організацій саме із ресурсами та людським капіталом, але з іншої сторони - вони мають компетенції та потенціал щодо управління проектами та послугами, що має дати можливість швидкого розвитку за умови ресурсної підтримки органами місцевого самоврядування. Наведене, ще раз підтверджує що впровадження програмно-цільового підходу до управління місцевим розвитком сприятиме формуванню громадянських компетентностей територіальних громад з одної сторони збільшуючи рівень спроможності організацій громадянського суспільства, а з іншої сприяючи залученню громадян до управління місцевим розвитком. Нагальною є розробка програм підтримки розвитку громадянського суспільства органами місцевого самоврядування об'єднаних територіальних громад України. Проведення самооцінювання за інструментом «Конструктивна оцінка компетентності», поза сумнівом, сприяє підвищенню результативності участі організацій громадянського суспільства у формуванні місцевих політик, а органам місцевої влади дає розуміння ефективності власної роботи в напрямку розбудови громадянського суспільства на власній території.

Апробацію моделі формування і розвитку громадянської компетентності у посадових осіб органів місцевого самоврядування територіальної громади зроблено серед представників територіальних громад Харківської області (зокрема, Мереф'янської ОТГ).

З цією метою проводився шестигодинний тренінг на тему, яка найбільш цікавила громаду: «Здійснення аналізу територіального господарського комплексу у територіальній громаді та реалізація ефективної регіональної економічної політики». Метою тренінгу було формування громадянських компетентностей (комунікативність, інноваційність, партнерство) у представників ОТГ Харківської області, зокрема, Мереф'янської ОТГ, під час здійснення аналізу ТГК та визначення пріоритетних напрямів реалізації ефективної регіональної економічної політики.

Результатом проходження тренінгу стало формування громадянських компетентностей: комунікативність (здатність посадових осіб органів місцевого самоврядування територіальної громади до групової взаємодії та ефективної роботи з громадськістю при формуванні пріоритетних напрямів реалізації регіональної економічної політики); інноваційність (здатність посадових осіб органів місцевого самоврядування використовувати інноваційні підходи та технології щодо визначення пріоритетних напрямів реалізації ефективної регіональної економічної політики, ґрунтуючись на результатах аналізу галузевої структури та визначенні галузей спеціалізації ТГК). Крім того, у процесі тренінгу сформувалася мотиваційна потреба у постійному самовдосконаленні посадових осіб органів місцевого самоврядування, вмінні самостійно вчитися, розвиватися, а також застосуванні здобутих компетентностей у процесі управління місцевим розвитком територіальної громади.

Таким чином, відповідно до запропонованих моделей: «Модель формування громадянських компетентностей територіальних громад» та «Модель формування громадянських компетентностей посадових осіб ОМС ТГ» у дипломній роботі здійснена апробація інструментів для їхнього практичного впровадження у діяльність територіальних громад. Згідно першої моделі формування громадянських компетентностей територіальних громад апробованими інструментами є «Індекс спроможності місцевої влади» та «Конструктивна оцінка компетентності». «Модель формування і розвитку громадянських компетентностей посадових осіб органів місцевого самоврядування у територіальній громаді» була апробована у Мереф'янської ТГ. Результатом апробації стало формування громадянських компетентностей у посадових осіб ОМС цієї ТГ. Розуміючи поведінку членів ТГ як складний комплекс поєднання соціальних, економічних, ментально-психологічних та інших чинників, особливо актуалізує запропоновану у дослідженні модель формування і розвитку громадянської компетентності у посадових осіб органів місцевого самоврядування ТГ в Україні. Тож, використання обох моделей в рамках програми підтримки розвитку громадянського суспільства в Україні сприятиме значним результатам у формуванні громадянських компетентностей ТГ в Україні.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 3

У контексті реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади все більшої уваги набуває проблематика розвитку та участі громадянського суспільства в управлінні місцевим розвитком. Проведене дослідження дозволило виявити, що набувають становлення такі постулати громадянської компетентності територіальних громад, як: постійна свідома участь громадян в управлінні, необхідність регулярних комунікацій, застосування громадського моніторингу, забезпечення підзвітності і підконтрольності влади, реалізації обраних цілей на альтернативній основі. У цілому, до ключових аспектів формування громадянських компетентностей територіальних громад можна віднести: необхідність та корисність вимірювання існуючого рівня та тенденцій його зміни для контрольованого впливу; упровадження адекватного для кожної територіальної громади набору інструментів залучення громадян, який би забезпечував прийнятний баланс включеності та пасивності і, звичайно, просвіта й навчання. Головною проблемою, при цьому, постає можливість оцінювання такої участі. Для вирішення цієї проблеми пропонуються різні інструменти, як то: «Індекс громадської участі», «Індекс прозорості комунальних підприємств», «Індекс демократичності міст», «Індекс спроможності місцевої влади», «Інструмент самооцінки та планування розвитку організаційного потенціалу», «Конструктивна оцінка компетентності» та ін. Враховуючи стан розвитку громадянського суспільства в цілому по Україні та особливо на рівні об'єднаних територіальних громад необхідно якомога простіший інструмент оцінювання, який би в подальшому було можливо використовувати для оцінювання рівня сформованості громадянських компетентностей територіальних громад. У дипломній роботі таким інструментом визнається «Конструктивна оцінка компетентності» та максимально наблизити його особливостей функціонування громади..

Міжнародний досвід демонструє, що основним шляхом підвищення ефективності місцевого самоврядування є максимально можливе залучення організацій громадянського суспільства та локального бізнесу до процесу управління

місцевим розвитком через методологію програмно-цільового підходу. Програмно-цільовий метод ґрунтується на раціональному управлінні, спрямованому на вирішення соціально-економічних проблем. У широкому програмно-цільовий метод являє собою комплексний підхід при вирішенні різноманітних проблем громади і спрямуванні її розвитку на підґрунті наявних ресурсів. А у вузькому – це метод втілення управлінських рішень, оформлених у вигляді стратегій та програм, які розробляються і реалізуються за визначеним алгоритмом та структурою. Модель формування громадянських компетентностей територіальних громад сформована з використанням програмно-цільового підходу є дієвим каталізатором їх правильного формування і подальшого розвитку і діє на користь управлінню місцевим розвитком. Ще одним ефективним напрямом побудови моделі формування громадянських компетентностей територіальних громад, яка має базове значення в управлінні розвитком територіальної громади, є модель формування і розвитку громадянських компетентностей посадових осіб органів місцевого самоврядування у територіальних громадах в умовах реалізації реформи децентралізації влади в Україні.

Відповідно до запропонованих моделей: «Модель формування громадянських компетентностей територіальних громад» та «Модель формування громадянських компетентностей посадових осіб ОМС ТГ» у дипломній роботі здійснена апробація інструментів для їхнього практичного впровадження у діяльність територіальних громад. Згідно першої моделі формування громадянських компетентностей територіальних громад апробованими інструментами є «Індекс спроможності місцевої влади» та «Конструктивна оцінка компетентності». «Модель формування і розвитку громадянських компетентностей посадових осіб органів місцевого самоврядування у територіальній громаді» була апробована у Мерешанської ТГ. Результатом апробації стало формування громадянських компетентностей у посадових осіб ОМС цієї ТГ. Тож, використання обох моделей в рамках програми підтримки розвитку громадянського суспільства в Україні сприятиме значним результатам у формуванні громадянських компетентностей ТГ в Україні.

ВИСНОВКИ

Територіальна громада в Україні є первинним елементом системи місцевого самоврядування і поряд з іншими її елементами, як то представницькі органи місцевого самоврядування, їх виконавчі органи і посадові особи, органи самоорганізації населення тощо, покликана забезпечити захист інтересів жителів певної адміністративно-територіальної одиниці. Важливою ознакою, що характеризує територіальну громаду, є соціальні зв'язки, що виникають між її членами і які її скріплюють. Сьогодні пропонується значна кількість підходів до соціально-економічного розвитку територій. Особлива роль в арсеналі методів реалізації керованого розвитку об'єднаних територіальних громад має приділятися громадянським компетентностям, змістовний сенс яких у даному випадку полягає в здатності громади в цілому та її активних членів свідомо і досить кваліфіковано брати участь в управлінні від імені єдиного колективного суб'єкта – територіальної громади, яка має спільні цілі, підтримувати та ухвалювати колективні рішення, що забезпечують пріоритет суспільної корисності, а не егоїстичні особистісні та групові інтереси. Саме такі компетентності здатні доповнити традиційне управління розвитком територіальних громад новими можливостями забезпечення соціальної єдності, згуртованості об'єднаних територіальних громад, що є запорукою успіху на їх шляху до амбітних цілей розвитку. Управління розвитком на рівні територіальних громад має значну специфіку саме тому, що тут природно виявляються чинники загальносистемної категорії самоорганізації та залучення громадян (їхньої громадської участі) до управління місцевим розвитком, посилення прояву дії яких є найвагомішою та найвідчутнішою перевагою децентралізації. До складу громадських компетентностей відносять: громадянські знання; уміння і навички (здатність: орієнтуватися у проблемах сучасного суспільно-політичного життя; застосовувати демократичні технології прийняття рішень; критичного мислення; проектного менеджменту; використання інформаційно-комунікаційних технологій у діяльності; аналізу інформації для реалізації ефективного управління місцевим розвитком ТГ; моніторингу стану розвитку ТГ для прийняття дієвих рішень; комунікативних навичок); громадянські

цінності, що характеризують їх як громадян України і патріотів.

Однією з найбільш актуальних потреб сучасного українського суспільства є сталий розвиток територіальних громад, що потребує ефективного управління з боку колективу громади та посадових органів місцевого врядування, які володіють громадянськими компетентностями. Зарубіжний і вітчизняний досвід свідчить про те, що без участі громадян регіональна політика перетворюється в байдуже «управління територіями». Інтегруючи різні підходи та трактування, поняття громадська участь можна визначити як систему дій, методів, інструментів та механізмів (об'єднаних логікою відповідного алгоритму) участі громадян у визначенні та розв'язанні їхніх проблем. Залучення громади до прийняття рішень – це складний процес. Участь громадян є ключовим елементом у забезпеченні легітимності та сталості рішень органів місцевого самоврядування. Тож, ефективність перебігу цього процесу, перш за все, залежить від типів громадян відповідно до їхньої активності у громаді. Іншим ключовим аргументом є той факт, що тільки тісна взаємодія з громадянами допомагає владі виробити кращі шляхи для самовдосконалення та покращення якості своєї роботи. Безпосередньо сам процес залучення громади до прийняття управлінських рішень можна класифікувати по-різному в залежності від рівня впливу суспільства на ухвалення рішень. Необхідною складовою цього процесу є сприяння підвищенню рівня активного громадянства через механізми та інструменти громадської участі, вибудовування дієвих каналів комунікації на рівні «громада – влада». Тож, сучасному суспільству з його швидкими змінами потрібні люди (громадяни), участь яких в управлінні розвитком громади базується на громадянських компетентностях. Громадянська компетентність характеризується балансом активного включення в суспільно-громадські процеси в період посилення їх значущості у житті як окремих громадян, так і в житті всього суспільства (громади) та певною часткою пасивності при відносній неактуальності таких процесів. Основними підходами до формування і розвитку громадських компетентностей територіальних громад є, перш за все, освіта громадян та запровадження проектного менеджменту.

Мереф'янська міська територіальна громада утворена 29 березня 2016

року. Значення перебування Мерефи та Мереф'янської громади в «ядрі» Харківської агломерації величезне: це не лише величезний регіональний ринок товарів і праці, а й постачальник технологій, соціальних інновацій та інноваційних систем управління на периферію «ядра». Населення і трудові ресурси Населення об'єднаної громади, станом на 01.01.2017 року складає 25 734 мешканців. Всього в громаді зареєстровані 1962 суб'єкти економічної діяльності фізичних осіб і підприємців-юридичних осіб – 196. Структура дохідної частини бюджету із врахуванням субвенцій з державного бюджету сформована у переважній своїй частині із власних надходжень, що вказує на суттєву фінансову самостійність громади. Майже половина видаткової частини місцевого бюджету сконцентрована на освітній сфері. Слід відмітити, що при формуванні видаткової частини місцевого бюджету в громаді протягом останніх років застосовується практика програмно-цільового бюджетування, яка, при усій своїй трудомісткості, дозволяє більш об'єктивно оцінити центри витрат бюджетних коштів. На даний час у Мереф'янській об'єднаній громаді існують ризики і негативні тенденції, що послаблюють дієвість подальшого економічного зростання. Вони викликані системними, застарілими проблемами, серед яких – недостатньо реформовані сфери управління, вплив наслідків світової фінансової та економічної кризи, подорожчання енергоресурсів. Так, з 2014 року призупинив виробництво, заснований ще у 1896 р., скляний завод. Більшість промислових підприємств громади протягом останніх років поступово скорочують кількість працюючих, в першу чергу, – з огляду на складну макроекономічну ситуацію в регіоні та державі загалом. Залишається високим та продовжує збільшуватись ступінь зносу основних фондів. Діюча система нарахування амортизації на основні засоби виконує, в основному, фінансову функцію і не передбачає стимулів для оновлення основних фондів.

Система самоврядування ТГ визначається Конституцією України, Законом України «Про місцеве самоврядування в Україні». Система місцевого самоврядування та органів управління Мереф'янської МТГ включає: територіальну громаду – первинний суб'єкт місцевого самоврядування, яка може безпосередньо вирішувати будь-яке питання, віднесене Конституцією та законами України до відання місцевого самоврядування; селищну раду –

представницький орган місцевого самоврядування; селищного голову; виконавчі органи селищної ради; органи самоорганізації населення. МТГ складають жителі селища та декількох сіл, об'єднаних в одну громаду. На сьогодні кількість виборців Мереф'янської МТГ складає – 25734 особи. Міська рада є представницьким органом місцевого самоврядування – єдиним органом представницької влади МТГ. Вона формується шляхом вільних виборів, які проводяться на основі загального, рівного і прямого виборчого права шляхом таємного голосування. У складі Мереф'янської селищної ради діють постійні комісії, які обираються з числа депутатів ради. Структура управління Мереф'янської МТГ хоча і створена за всіма вимогами у межах законодавства, проте є не ефективною відношенню до розміру ТГ про що свідчать недоліки у її функціонування, які виявлено під час висвітлення думок мешканців громади.

Можливість використання жителями територіальної громади певної форми участі у вирішенні питань місцевого значення визначається Конституцією та законами України. У досліджуваній громаді передбачено 13 форм громадської участі в управлінні функціонуванням і розвитком громади. Також у Мереф'янської МТГ передбачені органи самоорганізації населення (представницькі органи, що створюються жителями, які на законних підставах проживають на певній території), які представлені дев'ятьма районними комітетами органів самоорганізації населення. До того ж, жителі Мереф'янської місцевої територіальної громади мають право на місцеву ініціативу та право на проведення громадських слухань (зустріч з депутатами міської ради, службовими особами її виконавчих органів, міським головою, старостою, іншими посадовими особами місцевого самоврядування). Тож, за умови передбаченої різноманітної участі членів ТГ в управлінні її розвитком, актуалізується набуття ними та посадовими особами ОМС громадянських компетентностей.

У контексті реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади все більшої уваги набуває проблематика розвитку та участі громадянського суспільства в управлінні місцевим розвитком. Проведене дослідження дозволило виявити, що набувають становлення такі постулати

громадянської компетентності територіальних громад, як: постійна свідома участь громадян в управлінні, необхідність регулярних комунікацій, застосування громадського моніторингу, забезпечення підзвітності і підконтрольності влади, реалізації обраних цілей на альтернативній основі. У цілому, до ключових аспектів формування громадянських компетентностей територіальних громад можна віднести: необхідність та корисність вимірювання існуючого рівня та тенденцій його зміни для контрольованого впливу; упровадження адекватного для кожної територіальної громади набору інструментів залучення громадян, який би забезпечував прийнятний баланс включеності та пасивності і, звичайно, просвіта й навчання. Головною проблемою, при цьому, постає можливість оцінювання такої участі. Для вирішення цієї проблеми пропонуються різні інструменти, як то: «Індекс громадської участі», «Індекс прозорості комунальних підприємств», «Індекс демократичності міст», «Індекс спроможності місцевої влади», «Інструмент самооцінки та планування розвитку організаційного потенціалу», «Конструктивна оцінка компетентності» та ін. Враховуючи стан розвитку громадянського суспільства в цілому по Україні та особливо на рівні об'єднаних територіальних громад необхідно якомога простіший інструмент оцінювання, який би в подальшому було можливо використовувати для оцінювання рівня сформованості громадянських компетентностей територіальних громад. У дипломній роботі таким інструментом визнається «Конструктивна оцінка компетентності» та максимально наблизити його особливостей функціонування громади..

Міжнародний досвід демонструє, що основним шляхом підвищення ефективності місцевого самоврядування є максимально можливе залучення організацій громадянського суспільства та локального бізнесу до процесу управління місцевим розвитком через методологію програмно-цільового підходу. Програмно-цільовий метод ґрунтується на раціональному управлінні, спрямованому на вирішення соціально-економічних проблем. У широкому програмно-цільовий метод являє собою комплексний підхід при вирішенні різноманітних проблем громади і спрямуванні її розвитку на підґрунті наявних ресурсів. А у вузькому

– це метод втілення управлінських рішень, оформлених у вигляді стратегій та програм, які розробляються і реалізуються за визначеним алгоритмом та структурою. Модель формування громадянських компетентностей територіальних громад сформована з використанням програмно-цільового підходу є дієвим каталізатором їх правильного формування і подальшого розвитку і діє на користь управлінню місцевим розвитком. Ще одним ефективним напрямом побудови моделі формування громадянських компетентностей територіальних громад, яка має базове значення в управлінні розвитком територіальної громади, є модель формування і розвитку громадянських компетентностей посадових осіб органів місцевого самоврядування у територіальних громадах в умовах реалізації реформи децентралізації влади в Україні.

Відповідно до запропонованих моделей: «Модель формування громадянських компетентностей територіальних громад» та «Модель формування громадянських компетентностей посадових осіб ОМС ТГ» у дипломній роботі здійснена апробація інструментів для їхнього практичного впровадження у діяльність територіальних громад. Згідно першої моделі формування громадянських компетентностей територіальних громад апробованими інструментами є «Індекс спроможності місцевої влади» та «Конструктивна оцінка компетентності». «Модель формування і розвитку громадянських компетентностей посадових осіб органів місцевого самоврядування у територіальній громаді» була апробована у Мерешанської ТГ. Результатом апробації стало формування громадянських компетентностей у посадових осіб ОМС цієї ТГ. Тож, використання обох моделей в рамках програми підтримки розвитку громадянського суспільства в Україні сприятиме значним результатам у формуванні громадянських компетентностей ТГ в Україні.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Актуальні проблеми становлення та розвитку місцевого самоврядування в Україні: Кол. Монографія / В. О. Антоненко, М. О. Баймуратов, О. В. Батанов та ін.; За ред.: В. В. Кравченка, М. О. Баймуратова, О. В. Батанова. Київ: Атака, 2007. 864 с.
2. Аргунова П. Г. Теоретичні аспекти ключових компетенцій. Актуальні проблеми гуманітарних та природних наук. 2013. № 12-2. С. 153–157.
3. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами. / под ред. С. К. Мордовина. 8-е изд. СПб.: Питер, 2004. С. 832.
4. Базарна О. В. Програмно-цільове моделювання та ідентифікація сталого розвитку на рівні територіальної громади/ Економіка та держава № 11/2013 с. 140- 144.
5. Берданова О. В., Вакуленко В. М., Гринчук Н. М., Колтун В. С., Куйбіда В. С., Ткачук А. Ф. Управління розвитком об'єднаних територіальних громад на засадах громадської участі: навч. посіб. К.: 2017. 129 с.
6. Бюджетний Кодекс України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2456-17#Text>
7. Взаємодія органів місцевого самоврядування з громадськістю: стан, перспективи, рекомендації та практики: Аналітичний звіт / Лиска О. Г., Засадко В. В., Юрченко М. М., Томнюк О. Є. Київ: АМУ, 2014. 28 с.
8. Войт Д. Формування механізмів децентралізації соціально-економічних територіальних систем: регіональні особливості. Економічний аналіз. 2020. Том 30. № 1. Частина 2. С. 37-43. ORCID: [https://orcid.org/ 0000-0003-3406-2237](https://orcid.org/0000-0003-3406-2237)
9. Ворона П. В., Костіна А. Досвід проектної діяльності органів місцевого самоврядування Полтавської області в рамках Всеукраїнського конкурсу проектів і програм розвитку місцевого самоврядування за період 2011–2014 рр. Актуальні пробл. держ. упр., 2014. № 2(46). URL: <http://www.kbuapa.kharkov.ua/e-book/apdu/2014-2/doc/3/01 .pdf>

10. Григоришина В.Г. Громадська участь як процес взаємодії громадян та органів публічної влади: наукова робота. Громадянська Освіта (Vseosvita.Ua). URL: <https://vseosvita.ua/library/gromadska-ucastak-proces-vzaemodii-gromadan-ta-organiv-publicnoi-vladi-236742.html>
11. Громадський бюджет: перший успішний досвід українських міст. URL: <https://biggggidea.com/practices/1498/>
12. Губа М. І. Програмно-цільовий підхід як інструмент управління громадою. Вісник ХНТУ. № 2(77), 2021. URL: <https://ojs.kntu.net.ua/index.php/visnyk/article/view/78/118>
13. Даль Р. А. Проблемы гражданской компетентности. Политнаука. Политология в России и в мире. URL: <http://www.politnauka.org/library/teoria/dahl.php>.
14. Драшкович А. Політична участь громадян в процесі прийняття владних рішень. Політологічні записки. 2013. № 7. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Polzap_2013_7_28
15. Єсмуханова Ю. Індекс спроможності місцевої влади: інструмент для визначення пріоритетів розвитку спроможності громади. Часопис Всеукраїнської мережі фахівців і практиків з регіонального та місцевого розвитку; РЕГІОНЕТ «Стратегія розвитку». 2018. № 6. С. 40–42.
16. Закон України «Про всеукраїнський та місцеві референдуми». Відомості Верховної Ради України. 1991. №33. С. 257
17. Закон України «Про звернення громадян». Відомості Верховної Ради України. 1996. №47. Ст. 256.
18. Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні». Офіційний вісник України 1997 р., № 25, стор. 20, код акта 1051/1997
19. Закон України «Про органи самоорганізації населення». Відомості Верховної Ради України. 2001. №48. Ст. 254.
20. Закон України «Про ратифікацію Конвенції про доступ до інформації, участь громадськості в процесі прийняття рішень та доступ до правосуддя з питань, що стосуються довкілля». Відомості Верховної Ради України. 1999. N34. Ст. 296. 118

21. Закон України «Про статус депутатів місцевих рад». Урядовий кур'єр. № 140
22. Знаткова О. М. Аналіз форм залучення громадськості до прийняття управлінських рішень: Правовий аспект. URL: http://www.kbuapa.kharkov.ua/e-book/tpdu/2018-3/doc/1/1_9.pdf
23. Ільків Н., Карий О., Кушнарєнко О. та ін. Рада та громада або як залучати громадян до місцевого самоврядування. Посібник для працівників органів місцевого самоврядування. Київ: Академпрес, 2003. 132 с.
24. Карий О. Участь громадян у місцевому самоврядуванні. Львів: ЗУРНЦ, 2002. 45 с
25. Каротєєва Г. С. Громадська участь як один з базових елементів партисипативної демократії/ URL: <http://eprints.kname.edu.ua/40092/1/111-115.pdf>
26. Карпов А. С. Формы общественного участия в принятии решений. URL: <http://www.kdobru.ru/materials/A1.pdf>
27. Кондратинський О. С. Формування громадянських компетентностей територіальних громад з використанням програмно-цільових підходів до управління місцевим розвитком: дис. ... к.н.з держ управл. За спец. 25.00.04 - місцеве самоврядування. Дніпропетровський РІДУ. Дніпро, 2018. 209 с.
28. Кондратинський О. С. Формування громадянських компетентностей територіальних громад з використання програмно-цільових підходів: теоретичний аналіз. Аспекти публічного управління. 2016. № 4-5. С. 78–86.
29. Кондратинський О.С. Формування громадянських компетентностей територіальних громад з використанням програмно-цільових підходів до управління місцевим розвитком: автореф. дис. канд. наук з держ. упр.; ДРІДУ НАДУ при Президенті України. Д., 2018. 20 с.
30. Кондратинський О.С. Формування громадянських компетентностей територіальних громад з використання програмно-цільових підходів: теоретичний аналіз. Аспекти публічного управління. 2016. № 4–5. С. 78–86.

31. Конституція України: прийнята на п'ятій сесії Верховної Ради України 28 червня 1996 р. № 254к/96-ВР. Відомості Верховної Ради України. 1996. № 30. Ст. 141.
32. Лебідь А. Є, Назаров М. С. Інструменти громадської участі в Україні: навчально-методичний посібник. Суми: Вид-во СумДУ, 2020. 73 с
33. Лукеря І. Індекс прозорості комунальних підприємств. Громадянське суспільство: Суспільно-політичний альманах. 2016. № 8 (28). С. 10–11.
34. Лукеря І., Фединчук І., Яцков М. та ін. Індекс демократичності міст. Суспільно-політичний альманах «Громадянське суспільство». 2016. №8. С. 25–27
35. Маркович Г. Програмно-цільовий метод у бюджетному процесі: аспекти застосування /Бюджетна бухгалтерія Вересень, 2016/№ 34 Режим <https://i.factor.ua/ukr/journals/bb/2016/september/issue-34/article-21306.html>
36. Мельник А. Ф., Оболенський О. Ю., Васіна А. Ю. та ін. Державне управління : навч. посіб. / за ред. А. Ф. Мельник. К.: Знання-Прес, 2003. 343 с.
37. Мескон М. Х., Альберт М., Хедоурин Ф. Основы менеджмента / пер. с англ., общ ред Л. И. Евенко. 2-е изд. М.: Дело, 2004. 800 с.
38. Новий тлумачний словник української мови / Укл.: Василь Яременко, Оксана Сліпушко. Т. 2. К.: Аконіт, 2007. 926 с.
39. Офіційний сайт Мереф'янська громада Харківська область, Харківський район. URL: <https://merafaotg.gov.ua/>
40. Пильгун Л. В. Громадянська освіта державних службовців як умова становлення і розвитку громадянського суспільства. Народна освіта. 2010. № 2 (11). URL: http://narodnaosvita.kiev.Ua/Narodna_osvita/vupysku/n/statti/pilgun.htm.
41. Про схвалення Концепції реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні : розпорядження Кабінету Міністрів України від 01.04.2014 р. № 333-р. Офіц. вісн. України. 2014 р. № 30. С. 8. Ст. 831

42. Програма з підтримки організаційної спроможності ОГС [Електронний ресурс]. 2012. URL: http://isar.net.ua/wp-content/uploads/2013/03/Marketplace-ISAR-can-for-proposals_U-MEDIA.pdf
43. Протасова Н. Розвиток громадянських компетентностей в Україні: довід Швейцарсько-українського проекту DOCCU / Н. Протасова // Матеріали Всеукр. наук.-практ. конф. «Розвиток громадянських компетентностей в Україні». К.: НАДУ, 2016. С. 3–8.
44. Психологический словарь / авт.-сост. В.Н. Копорулина, М. Н. Смирнова, Н. О. Гордеева, Л. М. Балабанова ; под общей ред. Ю. Л. Неймера. Ростов-на-Дону : Феникс, 2003. 640 с.
45. Райсберг Б.А., Лобко А.Г. Программно-целевое планирование и управление: учебник. М.: ИНФРА-М, 2002. 428 с.
46. Реуцький К. Використання театру в навчанні з прав людини. URL: <http://edu.helsinki.org.ua/index.php?id=1237831160>.
47. Ричкіна Л. Тенденції та перспективи застосування проектного менеджменту для розвитку територіальних громад /Збірник наукових праць. – 2015. – Вип. 44 “Ефективність державного управління”. С. 178-184
48. Сергієнко О., Ватаманюк О. Громадська участь/залучення громадян. Депутатська діяльність в округах (навчальний модуль). К.: ІКЦ «Легальний статус», 2016. С.25.
49. Серьогін С. М., Шаров Ю. П., Бородін Є. І., Гончарук Н. Г. та ін. Управління стратегічним розвитком об'єднаних територіальних громад: інноваційні підходи та інструменти: монографія / за заг. та наук ред. С. М. Серьогіна, Ю. П. Шарова. Д.: ДРІДУ НАДУ, 2016. 278 с.
50. Серьогін С. Серьогіна Н. Професійна компетентність керівних кадрів державної служби. Державне управління та місцеве самоврядування. 2013. Вип. 3. С. 215–223. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/dums_2013_3_28
51. Соляр С. Громадянське суспільство: загальнотеоретичні підходи до визначення. Вісник Академії правових наук України. 2013. № 1. С. 271–279.

- 52.Стеченко Д. М. Управління регіональним розвитком. К.: Вища школа, 2000. - 224 с.
- 53.Толкованов В. В. Підвищення професійної компетентності державних службовців та посадових осіб органів місцевого самоврядування. Університетські наукові записки. 2012. № 2. С. 23–29. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Unzap_2012_2_5.
- 54.Управління стратегічним розвитком об'єднаних територіальних громад: інноваційні підходи та інструменти : монографія / С.М. Серьогін, Ю.П. Шаров, Є.І. Бородін, Н.Т. Гончарук [та ін.]; за заг. та наук. ред. С.М. Серьогіна, Ю.П. Шарова. – Дніпропетровськ: ДПІДУ НАДУ, 2016. – 278 с.
- 55.Утрехтська декларація про добре місцеве та регіональне врядування в неспокійний час: проблеми змін. Рада Європи; Declaration, International document on November 17, 2009. Document 994_a16, current version/ Adoption on November 17, 2009. URL: http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/994_a16.
- 56.Ушаков Д. Н. Толковый словарь современного русского языка / под ред. д-ра филол. наук Н. Ф. Татьянченко. М.: АльтаПресс, 2005. 1216 с.
- 57.Форми та методи залучення громадськості: Навч. посібн. Інститут громадянського суспільства /за заг. ред. В. Артеменка «Леста», 2007. С.217
- 58.Шахрай В. М. Громадянська компетентність особистості як проблема сучасного суспільства. Український соціум. 2008. № 2 (25). С. 123 – 134
- 59.Шумська Г.М. Модель формування громадянських компетентностей у об'єднаних територіальних громадах в умовах реформи децентралізації влади. Збірник тез доповідей до Всеукраїнської науково-практичної конференції докторантів, молодих учених та студентів «Розвиток європейського простору очима молоді: економічні, соціальні та правові аспекти» (17 травня 2019 року). Харків. URL: <https://cdn.hneu.edu.ua/rozvitok19/thesis06-25.html>

60. Ahmad R. The role of public administration in building a harmonious society / R. Ahmad. Manila: NAPSIPAG, 2006. 724 p.
61. Appreciative Review of Capacity (ARC) : Organizational SelfAssessment and Development. URL: <https://www.globalcommunities.org/publications/2015-ARC-factsheet.pdf>.
62. Brammer L. Core competencies in civic engagement / L. Brammer // Journal of service learning in higher education. 2013. № 2. URL: <http://merrimack.edu/live/files/160-core-competencies-in-civic-engagment>.
63. New Webster's Dictionary and Thesaurus of the English language : Lexicon Publication, 1993. 1150 p.
64. The Concise Oxford English-Russian Dictionary / Edited by Paul Falla. Oxford: Oxford University Press, 2001. - 1007 p.
65. Waddel S. Core competencies: a key force in business-government- civil society collaborations / S. Waddel // Journal for corporate citizenship, 2002. Vol. 7. p. 43–56. URL <http://networkingaction.net/wp-content/uploads/files/JCC-corecompetences.pdf>.
66. Woodruffe C. Competent by any other name. Presental Management, 1991. p. 38–43